

Lidiane dos Santos Silva  
Ana Maria dos Santos  
Valtuir Soares Filho

**Organizadores**

# Planejando o seu negócio

Um guia para o empreendedor



**virtualbooks**

**Lidiane dos Santos Silva**  
**Ana Maria dos Santos**  
**Valtuir Soares Filho**

**[ Organizadores ]**

# **PLANEJANDO O SEU NEGÓCIO**

## ***UM GUIA PARA O EMPREENDEDOR***



**VirtualBooks Editora**

© Copyright 2019, Lidiane dos Santos Silva

1ª edição

1ª impressão

(publicado em Maio de 2019)

Todos os direitos reservados, protegidos pela Lei 9.610/98. Nenhuma parte desta edição pode ser utilizada ou reproduzida, em qualquer meio ou forma, nem apropriada e estocada sem a expressa autorização dos autores.

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

SILVA, Lidiane dos Santos. SANTOS, Ana Maria. FILHO, Valtuir Soares.

Planejando o seu negócio, um guia para o empreendedor. Lidiane Dos Santos Silva, Ana Maria dos Santos, Valtuir Soares Filho. Pará De Minas, MG: Virtual books editora, Publicação 2019.14x20 Cm. **90** p.

**ISBN 978-85-434-1517-8**

370 – Empresas. Empreendedorismo. Brasil. Título.

CDD- 370

## **CONSELHO EDITORIAL**

José Fernando Bezerra Miranda – FACTO - Palmas

Marcos Jair de Aguiar – FACTO – Palmas

Maria Joaquina Barbosa Goulart - FACTO - Palmas

## **REVISÃO LINGUISTICA**

Professor Me Leonardo Henrique dos Santos

Possui graduação em Letras - Português e Inglês (2012), em Teologia e tem mestrado em estudos literários e religião. Doutorando em Letras (UFES), atualmente é professor - Professor de língua portuguesa. Tem experiência na área de Letras, com ênfase em Literatura, Gramática e Produção textual com produção de materiais didáticos de língua portuguesa. Também atua na área teológica como professor do curso de teologia das disciplinas Língua portuguesa, História da Igreja e Teologia do Antigo Testamento.



**VirtualBooks Editora**

**Editor-Chefe: Jaime Mendonça**

**Assistente editorial: Evane Machado**

**Revisora: Livia Machado**

**Preparador de texto: Fabricio Caetano Rios**

**Designer: Marcus Vinicius Marinho**

**Impressores: Adriano Correa Barros e Marcos Otávio Leite**

# SUMÁRIO

**SOBRE OS AUTORES .....**

**SOBRE OS ORGANIZADORES.....**

**PREFÁCIO .....**

**CAPÍTULO I**

**EMPREENDEDORISMO .....**

*Danilo de Oliveira Machado*

**CAPÍTULO II**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE PARA OS NEGÓCIOS.....**

*Luzielen Alves Coelho, Priscila de Sousa Barros, Volnei Luis Nunes*

**CAPÍTULO III**

**A UTILIZAÇÃO DAS TECNOLOGIAS PARA O CRESCIMENTO DO NEGÓCIO.....**

*Camila Lima dos Santos Machado*

**CAPÍTULO IV**

**DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS IMPORTANTES PARA A GESTÃO EMPRESARIAL.....**

*Mislane Ferreira de Souza, Rosa Christina da Silva Barata*

**CAPÍTULO V**

**COMO ELABORAR O PLANO DE NEGÓCIOS.....**

*Aparecida Ayres Schutz,*

**CAPÍTULO VI**

**A IMPORTÂNCIA DO MARKETING PARA AS EMPRESAS .....**

*Edfran da Silva Cardoso*

**CAPÍTULO VII**

**O CAPITAL DE GIRO E SUA NECESSIDADE.....**

*Victor Santiago da Cunha, Lourença de Sousa dos Santos Neta.*

**CAPÍTULO VIII**  
**A GESTÃO DE PESSOAS COMO ELEMENTO IMPORTANTE PARA O**  
**SUCESSO EMPRESARIAL.....**

*Ana Paula de Lima Oliveira*

**CAPÍTULO IX**  
**O PRINCÍPIO DA ENTIDADE: A IMPORTÂNCIA DA SEPARAÇÃO DOS**  
**PATRIMÔNIOS.....**

*Aline Rodrigues de Araujo, Guilherme Bortolon Paim*

**CAPÍTULO X**  
**ÓRGÃOS DE ASSESSORAMENTO E A IMPORTÂNCIA DA CONSULTORIA**  
**PARA AS EMPRESAS.....**

*Durvaldo Gonçalves de Almeida Lima, Jessica Torres da Silva*

**CAPÍTULO XI**  
**A IMPORTÂNCIA DO CONTADOR E DO ADMINISTRADOR PARA AS**  
**EMPRESAS.....**

*Leandro Ramon Antunes Dias, Lorena Resplandes de Oliveira*

**CAPÍTULO XII**  
**REGIME DE TRIBUTAÇÃO: A ESCOLHA ADEQUADA.....**

*Gabriel Porto Castro, Josilene da Costa Santos*

**CAPÍTULO XIII**  
**A IMPORTÂNCIA DA PESQUISA DE MERCADO.....**

*Tamires Barreira dos Santos*

## **SOBRE OS AUTORES**

Os autores deste livro são estudantes dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Católica do Tocantins<sup>1</sup>, são eles:

*Danilo de Oliveira Machado – Acadêmico de Administração*

*Luzielen, Alves Coelho – Acadêmica de Administração*

*Priscila de Sousa Barros – Acadêmica de Administração*

*Volnei Luis Nunes – Acadêmico de Administração*

*Camila Lima dos Santos Machado – Acadêmica de Administração*

*Mislane Ferreira de Souza – Acadêmica de Ciências Contábeis*

*Aparecida Ayres Schutz, – Acadêmica de Administração*

*Edfran da Silva Cardoso – Acadêmico de Administração*

*Victor Santiago da Cunha – Acadêmico de Administração*

*Lourença de Sousa dos Santos Neta – Acadêmica de Ciências Contábeis*

*Ana Paula de Lima Oliveira – Acadêmica de Administração*

*Aline Rodrigues de Araujo – Acadêmica de Administração*

*Guilherme Bortolon Paim – Acadêmico de Administração*

*Durvaldo Gonçalves de Almeida Lima – Acadêmico de Administração*

*Jessica Torres da Silva – Acadêmica de Administração*

*Leandro Ramon Antunes Dias – Acadêmico de Administração*

*Lorena Resplandes de Oliveira – Acadêmica de Ciências Contábeis*

*Gabriel Porto Castro – Acadêmico de Ciências Contábeis*

*Josilene da Costa Santos – Acadêmica de Ciências Contábeis*

*Tamires Barreira dos Santos – Acadêmica de Ciências Contábeis*

---

<sup>1</sup> Os nomes aparecem na ordem de autoria dos capítulos



Leandro Ramon A. Dias



RosaChristina S. Barata



Gabriel Porto Castro

---



Jessica Torres da Silva



Danilo de Oliveira Machado



AparecidaAyresSchutz

---



Edfran da Silva Cardoso



Lorena R. de Oliveira



Lourença de Sousa S. Neta

---





Ana Paula L. Oliveira



Victor Santiago da Cunha



Aline Rodrigues de Araujo

---



Priscila de Sousa Barros



Luzielen Alves Coelho



Josilene da Costa Santos

---



Mislane Ferreira de Souza



Durvaldo G. A. Lima



Volnei Luis Nunes

---



Guilherme Bortolon Paim



Camila Lima S. Machado



Tamires B. dos Santos



## **SOBRE OS ORGANIZADORES**

Os organizadores deste livro são professores dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Católica do Tocantins.



Me Lidiane dos Santos Silva



Me Valtuir Soares Filho



Esp. Ana Maria dos Santos

## **PREFÁCIO**

*Como seria interessante um livro que tratasse em uma linguagem simples de questões importantes e necessárias àqueles que estão planejando o início de um negócio. Foi a partir dessa dor que nasceu a ideia de escrever sobre diversos temas debatidos entre pessoas que pensam em abrir uma empresa, começar uma atividade empresarial ou inovar dentro de um negócio. Assuntos como empreendedorismo, tributos, gestão de pessoas, relatórios financeiros, planos de negócios, dentre outros, estão aqui, em um único local, para que os interessados possam se dedicar a uma leitura prazerosa e útil para tomar decisões importantes e rotineiras, e o melhor, escrito por pessoas que convivem diariamente com essa realidade tanto na prática do dia a dia dentro de organizações, quanto na parte acadêmica, dentro da universidade, e cá entre nós, da melhor universidade do estado, cursando faculdades de gestão. Futuros administradores e contadores que dedicaram uma parte do seu tempo para auxiliar o empreendedor com textos que o orientarão na gestão de suas atividades. A vontade inicial era produzir uma cartilha, um beabá dos negócios, e o projeto foi crescendo e ganhando parceiros que se comprometeram com a organização e com a produção de algo mais consistente, como esse livro. O objetivo é simplesmente levar conhecimento e disseminar informação, pois este é o papel da universidade, mudar o meio em que está inserida, estender-se à comunidade, melhorar a realidade e, se for para alterar o cenário com um projeto científico e de pesquisa, mais relevante seria para a academia. Este projeto foi estudado e organizado por professores e estudantes de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Católica do Tocantins e tem a intenção de agregar informação à micro e pequenos empreendedores que assim como nós, pretendem crescer, se tornar um sucesso e agregar valor ao nosso estado, ao nosso país.*

*Ótima leitura a todos!*

*Os organizadores*

## **Capítulo I**

### **O Empreendedorismo e a Gestão Empreendedora**

*Danilo de Oliveira Machado*

Primeiramente, é impossível aprender sobre Planejamento de Negócios sem tocar neste tema. Empreendedorismo, portanto, é a palavra da moda das novas gerações, principalmente em épocas de crise, mas afinal, o que significa empreender? O termo tem sido muito difundido nos últimos anos no Brasil, que historicamente foi intensificado na década de 90 e a partir do ano 2000 teve uma consolidação e maior relevância.

No que concerne à sua definição, quando criamos um novo negócio ou serviço estamos empreendendo, mas empreendedorismo vai muito além disso, muitas vezes, as pessoas têm uma visão distorcida, que para empreender é necessário que se tenha condições financeiras relevantes ou que seja proprietário de uma empresa, possuir um negócio não é a base para o desenvolvimento do empreendedorismo, claro que ajuda, pois as características empreendedoras se destacam na gestão empresarial, mas é possível empreender mesmo sem tais condições.

A busca por empreender, vai além de uma oportunidade de negócio, e para que se possa entender o termo, é interessante analisar uma das definições mais antigas mas que ainda é utilizada na atualidade, a de Joseph Schumpeter (1949), um dos precursores do estudo que cita que “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais.” Para ele, o empreendedor é mais conhecido como uma pessoa que cria novos negócios, mas pode inovar também dentro de uma empresa ou de negócios

já existentes, é possível deste modo, ser empreendedor dentro de uma empresa já constituída. Kirzner (1973) propõe uma abordagem diferente a de Schumpeter, para ele o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidade na ordem presente.

Vale salientar que a busca por uma oportunidade de empreender está ligada a atitude e a vontade de cada um em arriscar, sem ter medo de cair, o erro quando é visto como um degrau de evolução, crescimento e amadurecimento pessoal e profissional, faz com que cada pessoa busque condições de ser um ser humano melhor e disseminar às pessoas que o cercam crescimento simultâneo, criando um círculo positivo, todos crescem juntos. Ainda convém lembrar que com a chegada da globalização, os gestores observaram que o conhecimento iria revolucionar o mundo e a tecnologia iria ser o futuro próximo.

A valorização dos colaboradores foi vista então como peça fundamental para fazer com que as empresas crescessem e com essa nova percepção de gestão o chefe foi substituído pelo líder. Por todos, a liderança dentro dos negócios é vista representada por uma pessoa que esteja a frente de uma empresa como referência e ao longo do tempo as pessoas que não se adaptam ao modelo de gestão colaborativa e que não evolua com o crescimento intelectual é automaticamente excluído do negócio.

Em face de tudo isso, nosso foco aqui, entretanto, é orientar o gestor no planejamento do seu negócio, e por diversas vezes se ouve empresários serem intitulados de empreendedores e vice versa. Afinal, existem diferenças entre os termos empresário e empreendedor? Sim, na prática tudo acontece de modo muito diferente, mas isso não quer dizer que o empresário não possa vir a ser um empreendedor. O empreendedorismo está relacionado a características que breve serão mostradas e empresário seria aquele que possui um CNPJ, uma empresa, um negócio, mas que muitas vezes mesmo sendo proprietários de empresas, não possuem características que propiciam sucesso aos seus negócios, o que os fazem

empresários, mas não os fazem empreendedores. E para complementar a diferença entre os dois termos, existem pessoas que apesar de não possuírem negócios próprios, possuem características empreendedoras que são utilizadas dentro de empresas (como empregados) e outras situações que façam destacar estes atributos.

Ainda por cima, o empreendedor identifica novos negócios e novas oportunidade geradoras de riquezas, é inovador e muitas vezes inova mesmo dentro de negócios já existentes, o que o faz destacar no mercado. A seguir temos um quadro que apresenta as diferença entre empresário e empreendedor:

<b>Empreendedor</b>	<b>Empresário</b>
Constrói	Gere
Propõe	Administra
Inova, Cria	Mantém
Centra-se no negócio	Centra-se no sistema
Propensão ao risco	Controla a equipe
Identifica Oportunidades	Identifica Problemas
Faz as coisas certas	Faz corretamente as coisas

Quadro 1: Diferenças entre Empreendedor e Empresário

Fonte: Dornelas, 2008

Em face dos dados analisados no quadro, é possível perceber claramente que as características do empreendedor se destacam e são muito mais geradoras de valor, o empreendedor tem uma busca constante por melhorias e não só relacionadas à gestão do negócio, mas também de modo pessoal, o que o faz ser objeto de estudo. Este modo de ser e de desempenhar o seu trabalho é estudado e levou ao conhecimento de que pra ser empreendedor seria necessário possuir algumas características, essas características que levaram a pesquisas do comportamento empreendedor. Dentre todas as qualidades que levam o gestor ao sucesso, o empreendedor é aquele que possui:

- **Visão empreendedora-** o empreendedor está sempre atento, ele busca oportunidades que os outros não conseguem enxergar.

- **Capacidade de planejamento-** ter uma visão de onde se quer chegar é fundamental, o empreendedor se planeja de forma eficaz para atingir os seus objetivos o quanto antes.
- **Networking-** ter uma rede de contatos ampla é fundamental, o empreendedor consegue ser muito comunicativo, sempre trabalhando para aumentar seus clientes e colaboradores.
- **Perseverança-** o empreendedor não desanima porque uma coisa não deu certo, ele continua, sem desistir, para alcançar os seus anseios.
- **Assumir riscos-** o empreendedor se põe no mercado de forma firme, tem coragem para assumir riscos, porém o faz de forma calculada.
- **Liderança-** o empreendedor é o líder de sua equipe, a sua capacidade de influenciar os outros que estão ao seu redor é extraordinária.

Os empreendedores são muito importantes para o país, pois suas atividades fazem com que a economia se aqueça, trazendo um desenvolvimento econômico-social para as regiões em que se concentram as suas operações. O empreendedorismo pode ser visto em todos os locais e não só necessariamente em uma oportunidade para criar ou desenvolver negócios. As empresas hoje buscam dar espaço e oportunidade para seus colaboradores empreenderem dentro da organização, sendo em atitudes simples do dia a dia ou em algo revolucionário e inovador dentro da empresa, e a partir disso nasce um novo termo que é o Intraempreendedorismo, que nada mais é do que o empreendedorismo sendo aplicado dentro da empresa, internamente, pelos próprios colaboradores. Pensando em um modelo empresarial para exemplificar, isso é muito utilizado em Cooperativas por exemplo, pois a voz de cada um tem que ser ouvida por ser um cooperador.

O intraempreendedorismo apesar de perceptível, ainda é algo novo, nem todas as pessoas entenderam que empreender não é só criar empresas e deste modo, o conceito é pouco aplicado nas instituições, mas é muito interessante que os responsáveis na gestão de negócios entendam o quanto ele leva a equipe ser



muito mais colaborativa. No caso de empresas de pequeno e médio porte é muito importante o desenvolvimento do intraempreendedorismo e a observação da sua existência dentre os funcionários, já que os próprios colaboradores se sentem parte da empresa agregando mais valor ao trabalho de cada profissional, pois valoriza o colaborador em participar das ideias a serem colocadas em prática na gestão e por consequência resultando em produtividade .

Até aqui, verificamos os conceitos do empreendedorismo e como ele acontece na gestão do negócio, mas você conhece as razões que levam as pessoas a empreender? O Empreendedorismo se origina por oportunidade ou por necessidade. Todas as pessoas no Brasil precisaram de estímulos para empreender e isso independentemente do motivo, alguns resolveram empreender em busca da realização de um sonho, e o sonho muitas vezes é o que move as pessoas, o sonho de possuir uma casa própria, um carro, viajar, conquistar tudo que almeja. Esses indivíduos sonhadores são responsáveis por manter o mercado aquecido e criam nas oportunidades ou necessidades, novos produtos e métodos que são consumidos e usufruídos por toda sociedade.

O empreendedor por necessidade, é o indivíduo que está passando, por alguma dificuldade e busca no empreendedorismo a solução dos seus problemas. A necessidade pode existir por vários fatores: diminuição da renda familiar, perda do emprego, dificuldade em recolocar-se no mercado.

O empreendedor por oportunidade é, uma pessoa bastante observadora em tudo que estiver ao seu alcance. Uma pessoa atenta às demandas e necessidades dos consumidores, enxerga a carência de produtos e serviços determinantes, e busca implantar em um determinado local. E identificar as oportunidades não é uma tarefa fácil, para observar é necessário ter um conhecimento prévio, mesmo que não seja aprofundado sobre o respectivo serviço ou produto do mercado.

Essas duas formas de empreendedorismo, são as principais motivações dos brasileiros para empreender. É preciso entender que o mercado é muito amplo e tem espaço para todo mundo, o que se deve buscar sempre é evoluir, crescer e

desenvolver o que temos de melhor. Muitos acham que para ser empreendedor é necessário ter condições financeiras e ter uma estrutura média ou grande para conseguir alcançar metas e objetivos. Poucos sabem, mas grandes empresas bilionárias nasceram de pequenas estruturas, como por exemplo, uma casa, uma faculdade, nasceram por meio de uma brincadeira e foram criadas até em uma garagem, como na imagem abaixo:



Fonte: Shutterstock Imagens

Percebe-se que o planejamento de um negócio propicia a oportunidade de começar do modo certo e acreditar na realização dos sonhos. Sonhar grande e sonhar pequeno dá o mesmo trabalho, então por que não pensar grande, busque se diferenciar dos demais e se tudo estiver dando certo, é o momento de desconfiar, algo de errado está acontecendo porque a burocracia e a rotina trazem problemas, se diferencie dos demais não faça tudo aquilo que todos fazem, não seja mais um a reclamar do destino, de Deus ou do governo. Comece fazendo e não espere pelos outros, isso é empreendedorismo.

## **Capítulo II**

### **A importância do Planejamento, Organização, Direção e Controle para os negócios**

*Luzielen, Alves Coelho  
Priscila de Sousa Barros  
Volnei Luís Nunes*

Ao contrário, do que muitos pensam e fazem, se planejar leva bastante tempo. A elaboração de um plano é o primeiro passo para colocar em andamento todas as outras funções da administração: organização, direção e controle. Quando se leva tempo na preparação, todas as outras tarefas se tornam mais simples, pois antes da execução foi realizado um projeto, uma preparação para se aplicar na prática. Mais adiante, no capítulo V, falaremos sobre a elaboração de um plano de negócios, umas das etapas do planejamento de suma importância para o desenvolvimento da organização.

Antes de tudo, vale ressaltar que dentro de um planejamento são cabíveis várias fases, e outra vez contrariando a ordem desse processo na cabeça de algumas pessoas, é válido lembrar que o planejamento não se inicia com o quanto o empresário irá gastar na abertura de uma nova empresa, ou na aplicação de um novo procedimento em seu estabelecimento. O princípio dessa sequência se dá no estudo quanto à probabilidade de um negócio dar certo. Vamos a um exemplo, se seu João deseja abrir uma padaria o primeiro passo não é ir atrás dos fornecedores, fazer orçamentos de maquinários, aluguel de prédio ou identificar o quanto vai gastar de matéria-prima todo mês, é necessário antes disso, fazer uma análise quanto a região que se pretende abrir o negócio, conhecer seus concorrentes, entender o seu público alvo, os seus clientes, quais suas preferências, se estes prezam principalmente por preço, ou por qualidade, variedade e diversos outros fatores.

Assim, depois, parte-se para a outra fase do planejamento, que são os orçamentos de compra e venda e a partir disso o seu João vai ter uma ideia se realmente é viável abrir uma padaria naquela região ou se existem outras possibilidades de negócios, e de outro modo até mesmo procurar um novo local que ofereça melhor capacidade para a comercialização. É interessante lembrar que nessa fase do processo e em todas as outras, o empresário ou o futuro empresário, não precisa fazer tudo sozinho, há vários profissionais capacitados e disponíveis para auxiliar no desenvolvimento da empresa; administradores, contadores e demais consultores preparados e experientes, é importante lembrar que uma simples economia no início pode custar caro no final.

Após identificar os pontos fortes, falhas e problemas, propor soluções e traçar as metas, o momento é de agir, e a funcionalidade da Organização está em meio a esse desígnio, organizar está diretamente atrelado a preparação, em colocar em prática tudo aquilo que foi planejado, decidindo qual a melhor forma de seguir o projeto e claro com foco nos resultados almejados. No caso do seu João da padaria, após ele concluir todos os requisitos do seu planejamento, ter um plano de negócios, saber o quanto vai custar o seu projeto e o seu possível faturamento, é hora de dividir as tarefas, definir quem vai fazer, quando e na forma mais produtiva, entendendo que tempo é dinheiro e sabendo que com estas atitudes desenvolverá uma maneira bastante perspicaz de começar com o “pé direito” nos negócios.

Continuando nesse processo, inclui-se também a Direção, que tem a pretensão de manter seguindo o planejamento, nessa fase ter pessoas capacitadas frente ao processo é importante para que seja seguido aquilo que foi planejado, mas que mediante as adversidades, saibam tomar as decisões corretas. Criando uma situação para esse requisito, na história do seu João, mesmo que ele não entenda muito da burocracia de abrir uma empresa, e diversas outras áreas da organização, há várias instituições que auxiliam nesses casos, este tema será explanado posteriormente, exemplo disso é o SEBRAE, parceiro principalmente

das pequenas empresas.

É bastante vantajoso para os empresários se atentarem quanto a essas oportunidades, para se prepararem ainda mais para o seu posicionamento no mercado. Nesse sentido, seu João com suas experiências vividas e o conhecimento adquirido nos cursos preparatórios, saberá delegar funções, determinar prazos, ser assertivo em suas decisões, estar por dentro das diferenciações no mercado e entender de tudo um pouco daquilo que envolve a empresa, ou seja, essa etapa está muito ligada a liderança, como o próprio nome já diz, direção, que vem de realmente dirigir a empresa, colocando em prática tudo o que o que foi planejado e organizado.

Como podemos perceber, todas as funções da administração estão interligadas e uma depende da outra para que realmente tenha consistência naquilo que se tem feito, e uma das funções totalmente dependente de todas as outras é o Controle, quando se inicia certo, tem um direcionamento certo e resultados concretos. Dentre esses aspectos, tudo que entra e sai de uma empresa deve ser totalmente controlado.

Atualmente há sistemas, planilhas, que facilitam bastante nessa etapa. Quando se tem controle, as novas etapas de planejamento, organização e direção são bem mais simples de serem feitas, por isso também a importância de ter um controle de alguma forma sistematizado e armazenado, com a finalidade de ter histórico de vários outros períodos em relação a vendas, compras, gastos de funcionários, custos operacionais, dentre outros. E lembra o seu João lá da padaria? É isso mesmo que ele deve fazer, ter controle absoluto de tudo que vende e entender o seu custo, pois somente dessa forma saberá o lucro real da sua atividade e a partir disso saberá tomar as decisões corretas sobre sua empresa.

A partir disso, vemos a importância das funções organizacionais, com o intuito de realmente a empresa seguir o caminho certo, evitando falhas, prejuízos e gerando cada vez mais renda, emprego e boa qualidade para seus clientes, desta forma o ciclo que se repete a todo instante e movimenta a organização, sempre

estará funcionando, com a noção de que uma etapa depende da outra. Essas funções não servem apenas para a abertura de uma empresa, mas em tantos outros requisitos na implementação ou inovação de um projeto e em todos os departamentos da empresa, seja ele financeiro, de marketing, de recursos humanos, setor operacional e outros.

Feito isso, as etapas de Planejamento, Organização, Direção e Controle devem ser separadas levando em consideração o Planejamento Estratégico, Tático e Operacional. Como esta obra é destinada ao planejamento do negócio, é interessante o aprofundamento do tema, e como planejar é uma das etapas mais importantes, vamos entender um pouco mais sobre planejamento em números. O que seria o planejamento em números? O orçamento. E aqui será detalhado o Orçamento Operacional e o Orçamento de Investimentos.

O Planejamento Financeiro é uma ferramenta baseada na coleta e análise de dados, o que auxilia gestores e administradores a avaliar as melhores alternativas e ações a serem definidas para que a empresa alcance seus objetivos e metas. Podemos afirmar que a função de Planejamento relaciona-se com a primeira etapa de elaboração do fluxo de caixa. Em termos práticos, as empresas que fazem uso do planejamento, dificilmente fracassam, o que não ocorre com aquelas que não planejam e controlam as suas atividades operacionais. O planejamento econômico-financeiro precisará ser mais flexível, quando a incerteza for maior, e por consequência, o controle precisará ser mais frequente, pois o planejamento financeiro é um processo dinâmico, que permeia o ciclo da confecção de planos, e sua implantação e revisão buscam a luz dos resultados reais. Para um bom planejamento financeiro destacam-se os principais itens a serem considerados:

- Previsão de vendas: são exigidos em todos os planos e normalmente são apresentadas sob a forma de taxa de crescimento das vendas, porém, previsões perfeitas de vendas não são possíveis, evidentemente, porque dependem do futuro incerto da economia.

- Demonstrações preliminares: representam a forma que a empresa decide escolher para sintetizar os diversos eventos projetados.
- Necessidades de ativos: descreverá os gastos de capital projetados e discutirá as aplicações propostas do capital de giro líquido.

O plano financeiro, portanto, permite à empresa a oportunidade de examinar diversas opções de investimentos e financiamentos. A empresa examina quais seriam os melhores financiamentos e avalia opções de fechamento de fábricas ou lançamentos de novos produtos. A organização financeira deve identificar o que pode ocorrer no futuro, caso certos eventos aconteçam, portanto, uma das finalidades do planejamento financeiro, é evitar surpresas. A seguir algumas premissas que devem ser levadas em consideração para o Planejamento Financeiro:

- Fixação de objetivos gerais da empresa (estratégicos).
- Determinação dos objetivos de cada setor da empresa, em função dos objetivos gerais (ou estratégicos).
- Estabelecimento de um sistema de informações, que permita avaliar a execução dos planos em confronto com as previsões.

Como relatado anteriormente o plano deve ter nível decisório, a seguir as imagens 1 e 2 que mostram os níveis de decisões e tipos de planejamentos

Imagem 1: Níveis de decisão



Fonte: Baseado em Fabio Frezatti, 2012.

Imagem 2 Tipos de Planejamento:

NIVEL	TIPO				
<b>Estratégico</b>	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO				
<b>Tático</b>	Planejamento de Mercado	Planejamento Financeiro	Planejamento de produção	Planejamento de RH	Planejamento Organizacional
<b>Operacional</b>	Plano de lançamento de novos produtos	Plano de investimento	Plano de Capacidade de Produção	Plano de Recrutamento e Seleção	Plano diretor de Sistemas
	Plano de Promoção	Plano de Fluxo de Caixa	Plano de Controle de Qualidade	Plano de Treinamento	Plano de Estrutura Organizacional
	Plano de Vendas	Demonstrações Contábeis Projetadas	Plano de Estoques	Plano de Cargos e Salários	Plano de Rotinas Administrativas
	Plano de Pesquisa de inovação			Plano de Sucessões	Plano de Informações Gerenciais

Fonte: Baseado em Fabio Frezatti, 2012.

Em virtude dos dados apresentados, e delimitando o tema, podemos concentrar em duas modalidades de Planejamento Financeiro: de curto prazo (operacional) e o de longo prazo (estratégico). O Orçamento Operacional é composto pelas fases de projeção para a apuração do resultado do período, sendo elas:

- Orçamento de receita;



- Orçamento de custos, tanto para indústria, comércio ou empresas de serviços;
- Orçamento de despesas;
- Orçamento de resultado (DR).

O Orçamento Estratégico, (Financeiro/Investimento) dessa forma, é composto pelas fases de projeção que evidenciam os impactos das decisões da empresa em sua situação financeira, ou seja:

- Orçamento de capital (Capex);
- Orçamento do fluxo de Caixa;
- Orçamento do balanço patrimonial;

Uma etapa relevante do orçamento empresarial é a projeção de despesas. Para uma adequada análise do orçamento de gastos e de suas particularidades, deve-se compreender a diferença contábil entre Custos e Despesas. Custos são os gastos consumidos na fabricação de um produto ou prestação de serviço, estando a eles associados. Por outro lado, a Despesa não é consumida neste processo, mas no esforço para a manutenção do negócio ou obtenção de receita. (JERÔNIMO, 2018)

Este é um conceito importante no momento de elaboração de um orçamento empresarial, principalmente nas empresas industriais (geradoras de estoques em suas atividades), pois há diferenças entre o processo orçamentário seguido pelas despesas em relação ao dos custos. Nas empresas industriais, enquanto as despesas são diretamente lançadas para resultado, ou seja, diminuem o lucro do exercício, os custos seguem caminho distinto, que podemos descrever na seguinte ordem: compra de matéria prima, estoque de matéria prima, consumo na produção, estoque de produto acabado, venda do produto, custo do produto vendido.

O fato de uma empresa apresentar um excelente resultado em suas operações não garante, necessariamente, que a sua gestão esteja financeiramente adequada. Isto pode acontecer quando uma companhia, ao gerar um bom resultado, realize investimentos muito elevados em máquinas e equipamentos, consumindo sua

geração de caixa e gerando dificuldades financeiras. Deve-se atentar para o fato de que o motivo que leva uma empresa a ter dificuldades financeiras está relacionado ao caixa e não inicialmente ao seu resultado.

Outra forma de classificação dos gastos de uma empresa é como fixos e variáveis. Os fixos são aqueles que existem independentemente da empresa produzir ou vender, enquanto os variáveis só existem quando a empresa produz ou vende. Logo, alguns exemplos de gastos normalmente variáveis são comissão, matéria prima, etc. No caso de fixos, podem ser citados aluguéis, salários administrativos e o consumo de energia elétrica da administração. Além de projetar o total de despesas, que irá compor a Demonstração de Resultado Orçada, também deverão ser definidas as formas como estas serão pagas para integrarem as saídas no Fluxo de Caixa Orçado. A diferença entre as informações de cada relatório é derivada da aplicação dos conceitos de regime de caixa (Fluxo) e de competência (DR).

Levando em conta o que foi observado, o orçamento também fornecerá os valores de contas a pagar utilizados para elaborar o Balanço Patrimonial Orçado. Por fim, no processo de orçamento, serão disponibilizadas previsões do imobilizado e intangível, além dos valores a pagar referentes às aquisições, para compor o orçamento do Balanço Patrimonial. O planejamento existe em todas as atividades da empresa tanto na abertura de novos negócios, quanto na inovação em negócios já existentes, o foco é valorizar esta função para que todas as outras possam estar integradas.

## Capítulo III

# A utilização de Tecnologias para o crescimento do negócio

*Camila Lima dos Santos Machado*

Estranho começar esse tema dizendo que “*hoje em dia se fala tanto em tecnologia*”, porque na verdade não falamos, somos a tecnologia. O mundo, seus processos, suas causas, soluções e inclusive as nossas necessidades pessoais, hoje giram em torno da *tecno*; arte, artesanato, indústria, ciência/ *logia*; linguagem, posição.

A tecnologia é a teoria geral e/ou estudo sistemático sobre técnicas, processos, métodos, meios e instrumentos de um ou mais ofícios ou domínios da atividade humana. E como vamos falar de negócios, sem ter o entendimento do que é necessário para proporcionar crescimento, neste caso a tecnologia?

Qualquer avanço, qualquer otimização, gira em torno de três vertentes, desde a Revolução Industrial: tempo, ganhos e otimização de processos. Hoje não é diferente, pois todo avanço tecnológico é com objetivo de facilitar nossa rotina, otimizar nosso tempo e gerar rendas. Há infinitas discussões sobre os pontos positivos e negativos dessa acelerada evolução, mas não vamos falar sobre isso, vamos falar sobre como essa inevitável tecnologia pode crescer o seu negócio.

Adotar processos tecnológicos na sua empresa não é algo complicado ou extremamente caro, na verdade, muitas vezes, são processos simples, democráticos e quase sem custos, e em muitas vezes nem é necessário instalar equipamentos ou acessórios. Então, vamos conhecer algumas dicas para utilizar os recursos ao seu favor:

### **1. Amplie seu alcance de clientes.**

**Recurso: Internet.**

**Ferramenta Exemplo: Instagram, Facebook, Twitter, Youtube, Find That Lead, etc.**

A internet permite que sua empresa encontre clientes em qualquer parte do país ou do mundo, dependendo da atividade. É possível encontrar clientes em potencial e criar o engajamento necessário entre sua marca e o público-alvo. É possível conversar com clientes que estão fisicamente longe através de serviços de chamadas em vídeo ou mensagens e oferecer um atendimento de qualidade, independentemente da distância. Com esses recursos, você aumenta o alcance da sua empresa, expandindo as possibilidades de vendas.

## **2. Acompanhe seu desempenho.**

**Recurso: Internet**

**Ferramenta Exemplo: Fábrica de Aplicativos, Wix, Resultados Digitais, Mail Chips, Survey Monkey, etc.**

Hoje, muitas ferramentas permitem a integração entre a empresa e os sistemas de vendas, para que seja possível mensurar os resultados e o desempenho da empresa, avaliando reputação, autoridade e engajamento com o público. Com essas análises, é possível identificar padrões de comportamento e traçar estratégias para otimizar os resultados da empresa.

## **3. Tenha mais controle sobre a empresa.**

**Recurso: Internet**

**Ferramenta Exemplo: Sistema CRM, SEMRush, Proposify, Profit Story, Dropbox, HubSpot Sales Tool, etc.**

Existem sistemas de gestão empresarial ERP's que facilitam o controle e a administração dos negócios. Esses programas centralizam as informações da

empresa, integram setores, realizam análises de dados e projeções que ajudam no processo de tomada de decisões importantes para a empresa.

O software de gestão empresarial oferece módulos de Sistema de Controle de Estoque, fluxo de caixa, financeiro, de cadastro de clientes e fornecedores, emissão de notas fiscais eletrônicas, vendas diretas, além de gerar relatórios que facilitam a visualização e identificação das informações.

#### **4. Aumente a produtividade.**

**Recurso: Internet.**

**Ferramenta Exemplo: *Slacks, Trello, Lahar, ContaAzul, Zapier, etc.***

Utilizando recursos de gerenciamento de projetos, por exemplo, sua equipe consegue trabalhar de maneira integrada, com prazos e metas bastante claras e o gestor consegue acompanhar o andamento de cada projeto, tendo tempo para agir quando necessário para evitar atrasos e prejuízos com problemas na entrega. Existem diversos recursos que resultam no aumento da produtividade da empresa e a escolha sobre o melhor, dependerá do problema apresentado no seu negócio.

#### **5. Ganhe competitividade.**

É notório que aplicando todos os recursos citados anteriormente, sua empresa contará com uma melhora significativa nos processos internos, potencializará as vendas, reduzirá custos e tudo isso resultará em aumento de lucratividade. O grande benefício da tecnologia é a possibilidade de fazer mais, utilizando menos recursos. Mantenha sua empresa alinhada com as inovações tecnológicas e garanta os benefícios que a tecnologia pode oferecer para fazer o seu negócio crescer

## **Capítulo IV**

# **Demonstrativos Financeiros Importantes Para a Gestão Empresarial**

*Mislane Ferreira de Souza*  
*Rosa Christina da Silva Barata*

É de fundamental importância que para uma boa gestão empresarial, são necessárias várias ferramentas para que se possa atingir o sucesso nos negócios, e muitos desses instrumentos são encontrados dentro da Contabilidade, ciência de extrema importância para a empresa. Ela tem o objetivo de estudar, registrar e controlar o patrimônio da pessoa jurídica ou física, com a finalidade de fornecer informações para a tomada de decisão.

Entretanto, é comum atribuí-la somente utilidade ao fisco, ou seja, utilizada somente para o cálculo de tributos, o que não é verdade, pois é por meio dos relatórios contábeis que identificamos a saúde da empresa, e cada detalhe de sua estrutura econômica e financeira. É nela que se registram todos os atos e fatos da entidade, por exemplo, contratação de funcionários, compra e venda de mercadorias, pagamento de salários, dentre outros, com a finalidade de transformá-los em informações para a tomada de decisão.

Sendo assim, a contabilidade deve ser executada dentro da entidade não somente para fins fiscais, mas para a gestão da mesma e o proprietário do negócio não deve ver o contador como um fiscalizador do governo, mas como alguém que pode fornecer informações que possibilitarão tomar decisões acertadas e que proporcionarão o controle e crescimento do seu negócio.

Após entendermos a importância desta ciência, iremos agora verificar de

que forma a contabilidade pode auxiliar a empresa no dia a dia e para isso vamos conhecer três demonstrativos financeiros que são estruturados para tomada de decisões diferentes, o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado e o Fluxo de Caixa, que são alguns dos relatórios da Contabilidade, que apresentam de forma sucinta, dados econômicos e financeiros da entidade, durante certo período de tempo. Deixando claro que dependendo do tipo empresarial, existe a obrigação de outros relatórios, a intenção é mostrar a utilização no dia a dia destas estruturas, deste modo este texto apresenta relatórios obrigatórios e não obrigatórios pela legislação societária.

Pode-se afirmar que o primeiro a ser apresentado é o Balanço Patrimonial (BP) que é o principal relatório contábil, pois é por meio dele que verificamos a situação financeira e patrimonial da entidade, é possível identificar o lucro, as dívidas, o estoque, o caixa, por exemplo. Muitas decisões podem ser tomadas a partir desta estrutura, pois ela oferece dados que após interpretados, vão dar condições a diversos usuários na gerencialidade dos seus negócios.

Observa-se que usuários como bancos, que podem tomar decisões quanto a ceder ou não empréstimos e financiamentos, usuários como o governo, que podem acompanhar os números dos negócios, os concorrentes, que podem ver o seu desempenho perante as empresas do mesmo setor, os investidores, que para decidirem sobre optar ou não pela aquisição do investimento, precisam antes analisar as informações, os fornecedores, que para conhecerem a capacidade financeira e de endividamento do negócio precisam verificar as estruturas contábeis, os clientes, que para fecharem o contrato com a empresa precisam de garantias, os funcionários, que sentem a necessidade de acompanhar a evolução da empresa, seus passivos, e claro, o gestor que precisa rotineiramente verificar o fluxo das informações do seu negócio, tanto financeira, quanto patrimoniais.

Na figura 1 temos a representação do BP, que é formada pelo Ativo,

Passivo e Patrimônio Líquido, que se divide em duas colunas, a primeira do lado esquerdo e a segunda do lado direito.

<b>Balanco Patrimonial</b>			
<b>ATIVO</b>		<b>PASSIVO</b>	
bens + direitos		obrigações com terceiros	
		<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	
		obrigações com a empresa (diretores, acionistas, etc.)	
<b>TOTAL ATIVO</b>	<b>\$</b>	<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>\$</b>

*(Total ativo = Total passivo)*

**Figura 1 :** Balanço Patrimonial

**Fonte:** Oliveira (2017)

Em consequência disso, de acordo com o CPC 00, o Ativo é composto pelos recursos controlados pela entidade como resultado de eventos passados e do qual se espera que fluam futuros benefícios econômicos para a entidade, de forma direta são os bens e direitos da empresa. Os bens podem ser tangíveis (bens físicos), terrenos, equipamentos, imóveis, dinheiro em caixa, estoque, como também intangíveis (bens que não se pode tocar), como marcas e patentes. Os direitos são representados por exemplo, pelas aplicações financeiras, contas a receber, empréstimos concedidos.

Já o Passivo, de acordo com o CPC 00, é formado pelas obrigações presentes decorrentes de eventos passados, cuja liquidação se espera que resulte na saída de recursos das empresas capazes de gerar benefícios econômicos, ou seja, é composto por todas as dívidas da empresa, como empréstimos bancários, fornecedores e salários a pagar.

Por fim, temos o Patrimônio Líquido (PL) que é o interesse residual nos ativos da entidade depois de deduzidos todos os seus passivos, ou seja, é o valor



da subtração entre o ativo e o passivo. É constituído pelo capital social (investimento inicial do negócio), os lucros, reservas de lucros, entre outras contas patrimoniais. Lembrando que o lado direito Passivo e PL) do balanço patrimonial representa as origens dos recursos da empresa e o lado esquerdo (Ativo) onde foram aplicados tais recursos.

O próximo demonstrativo é um dos mais importantes relatórios contábeis, a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), chamada assim pela Lei Societária (6.404/76) ou Demonstrativo de Resultados (DR) de acordo com o CPC 26. A DR evidencia se a empresa obteve lucro ou prejuízo, em certo período de tempo, e nele são deduzidos os custos e as despesas das receitas da empresa. A figura 2 representa esse demonstrativo, o período de apuração do lucro ou prejuízo pode ser feito a qualquer tempo para fins administrativos, já para o fiscal depende do regime tributário da organização.

A partir da análise da DR percebe-se que são feitas várias deduções até se chegar ao resultado. Esse relatório é regido pelo princípio contábil do Regime de Competência, onde as despesas e as receitas são confrontadas e reconhecidas independentemente de terem sido pagas ou recebidas, ou seja, se uma despesa ou venda não for paga/recebida, mas incorrida, seus valores serão escriturados da mesma maneira.

Na DR primeiramente é adicionada a Receita Operacional Bruta, ou seja, recursos oriundos da atividade fim da organização, depois são feitas as Deduções relacionadas com a mercadoria/produto vendido, as devoluções e abatimentos e assim chegamos a Receita Operacional Líquida. Em seguida é subtraído o Custo (da Mercadoria, Produto ou Serviço Vendido) e obtido o Resultado Bruto e após são subtraídas às Despesas Operacionais, adiante acrescenta se as Receitas e Despesas oriundas de atividades não ligadas a operação da entidade. Nesse ponto chegamos ao resultado antes do Imposto de Renda e da Contribuição Social, que servirá de base para o cálculo do tributo, na qual também é subtraído para

chegar ao Lucro Antes das Participações, onde são deduzidas as participações para finalmente se obter o Lucro ou Prejuízo Final do Exercício.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>
Venda de mercadorias
Venda de produtos
Prestação de Serviços
<b>(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>
Devoluções
Abatimentos
Impostos e Contribuições s/ Vendas
<b>(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>
<b>(-) DESPESAS OPERACIONAIS</b>
Despesa com vendas
Despesas Administrativas
<b>(-) DESPESAS FINANCEIRAS</b>
Despesas financeiras (Taxas, Juros)
(-) Receitas financeiras (Juros, Taxas)
<b>OUTRAS DESPESAS E RECEITAS</b>
Venda de itens do ativo imobilizado
(-) Custo de itens do ativo imobilizado
<b>(=) RESULTADO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA</b>
(-) Imposto de Renda
<b>(=) LUCRO LÍQUIDO ANTES DE PARTICIPAÇÕES</b>
(-) Debêntures, Participação de Administradores
<b>(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>

**Figura 2:** Demonstração do Resultado do Exercício

**Fonte:** Cefis (2017)

E por fim, chegamos ao relatório Fluxo de Caixa, onde são registradas todas as entradas e saídas de recursos financeiros (dinheiro) da empresa, é necessário que todos os detalhes dessas movimentações sejam registradas de fato para se obter um bom controle. Esse não é um Relatório obrigatório, porém muito importante para decisões assertivas no negócio. O regime adotado aqui é o de caixa que implica em entradas e saídas de numerários contabilizadas apenas quando recebidos (para as receitas) e pagos (para as despesas). Algumas

empresas pelo tipo empresarial jurídico precisam apresentar a DFC (Demonstração do Fluxo de Caixa) que é um demonstrativo obrigatório e mais amplo, com informações sobre a conta Caixa. Mas voltando ao Fluxo de Caixa esse é um relatório muito utilizado para os pequenos negócios, pois diariamente a empresa precisa conhecer os seus valores financeiros para decidir sobre aquisições de ativos e de obrigações. A figura 3 mostra o modelo de Fluxo de Caixa, é importante entender que cada empresa terá um modelo próprio, pois as contas que representam o patrimônio podem ser diferentes. A empresa tem a personalização de suas contas e um sistema de informação adequado vai auxiliar no registro ideal.

	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado
	1	1	2	2
<b>ENTRADAS</b>				
Previsão de recebimento vendas				
Contas a receber-vendas realizadas				
Outros recebimentos				
<b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>SAÍDAS</b>				
Fornecedores				
Folha de pagamento				
INSS a recolher				
FGTS				
Retiradas sócios				
Impostos s/ vendas				
Aluguéis				
Energia elétrica				
Telefone				
Serviços contabilidade				
Combustíveis				
Manut. de veículos				
Manutenção fábrica				
Despesas diversas				
Férias				
13º salário				
Verbas para rescisão				
Empréstimos bancários				
Financiamentos equip.				
Despesas financeiras				
Pagamento novos empréstimos				
Outros pagamentos				
<b>TOTAL DAS SAÍDAS</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>1 (ENTRADAS - SAÍDAS)</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>2 SALDO ANTERIOR</b>			0,00	0,00
<b>3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS</b>				
<b>5 SALDO FINAL (3 + 4)</b>	0,00	0,00	0,00	0,00

Figura 3: Planilha de Fluxo de Caixa  
Fonte: Sebrae Nacional (2018)

Dado o exposto, foram apresentados aqui apenas três modelos de estruturas importantes para a empresa, no entanto existem muitas outras que mostram informações cruciais para o negócio. Decisões da empresa poderão ser melhor subsidiadas com a utilização dos relatórios que auxiliarão no bom gerenciamento da organização, pois orientará o gestor em sua tomada de decisão e contribuirá para o planejamento e a execução das ações da empresa, sendo indispensáveis para os resultados do período.

# **Capítulo V**

## **O Plano de Negócios**

*Aparecida Ayres Schutz*

Existem várias razões para elaborar um Plano de Negócios e isso levaria o livro inteiro para explicar, pois as vantagens são imensuráveis, mas o que o faz tão importante para quem não o elaborou, são as altas taxas de mortalidade de novos negócios, que não sobrevivem aos seus primeiros três anos de vida e estes fatos demonstram o quanto o empreendedor tem a ganhar com o planejamento adequado. Além disso, muitos deles se arriscam a abrir um novo negócio porque julgam que apenas conhecer o produto, o processo de produção ou ter uma técnica adequada será o suficiente. Infelizmente, isso não basta, ao elaborar o Plano de Negócios, ele terá um maior conhecimento na área de gestão e terá uma melhor ideia dos esforços que lhe serão demandados em sua nova empreitada.

Mas o que vem a ser um Plano de negócios?

O plano de negócios está ligado a uma função administrativa muito importante: o Planejamento – que já foi estudado no Capítulo 2. Esse modelo é uma ferramenta que o empreendedor deverá utilizar para traçar ou definir estratégias, para iniciar uma empresa com maiores condições de êxito, assegurando a busca de informações sobre o ramo que deseja trabalhar, produtos, serviços, clientes que quer atingir, os concorrentes, fornecedores, medindo os pontos fortes e os pontos fracos do seu negócio. O Plano de Negócios tem a visão de verificar a viabilidade e a seguir serão mostrados os principais itens que devem ser levados em consideração na hora de elaborá-lo:

Primeiro deve ser realizada uma Análise de Mercado, que é uma fase de reconhecimento de clientes, concorrentes, fornecedores e entendimentos do que a

empresa vai oferecer, após é necessário elaborar o Plano de Marketing que deve mostrar as promoções que o gestor pensa em fazer, os produtos, serviços que serão vendidos, o local de instalação, etc, para então ser elaborado o Plano Operacional onde viabilizará a funcionalidade do negócio, do layout, a gestão de pessoas, e então estará tudo pronto para o Plano Financeiro mostrando os recursos necessários que deverão ser investidos no negócio.

Com isso tudo bem estruturado, serão feitas as estimativa dos investimentos fixos e dos investimentos pré-operacionais. Os investimentos fixos são os valores que deverão estar à disposição, como o capital de giro e os pré-operacionais serão os gastos antes de começar a atividade. Mas, como saber quais serão estes valores? É importante ter uma estimativa de Receita, Custo e previsão de resultados do negócio, porque com todos estes valores é possível a obtenção de previsão dos resultados (Lucro ou Prejuízo). O Plano de Negócios é um elemento de segurança e proporciona qualidade nas informações necessárias que o gestor precisa para dar início às suas atividades. Como a ideia é a primeira fase de um plano de negócio, o empreendedor deverá ter várias delas que serão analisadas antes de definir em qual oportunidade poderá ter maior potencial de retorno financeiro, é a busca pela cura de alguma dor da sociedade. Selecionando-a, o empreendedor deverá inseri-la no seu plano de negócios e poderá sentir se o mercado absorve esta necessidade, validando junto aos interessados.

Por isso tudo, a intenção do Plano de Negócios é a quantificação e verificação da obtenção dos recursos com maior clareza (quantidade de funcionários, o dinheiro, a infraestrutura, mão- de obra especializada e o quanto de recurso está disponível). Realizadas todas as fases, o plano irá auxiliar na gestão da empresa.

Levando-se em consideração esses aspectos, a elaboração do Plano de Negócios é um processo totalmente dinâmico e acontece de forma interativa, possibilitando que as etapas iniciais possam ser revistas a qualquer momento. Com

essa ferramenta, o empreendedor pode ter a clareza de onde se quer chegar, ou seja, qual é o objetivo que deseja atingir. Ao estabelecer objetivo de crescimento para o negócio, em relação a receita, lucro, número de clientes, participação no mercado etc, o empreendedor terá uma visibilidade que potencializará o mercado que quer atingir com seus produtos e serviços.

É importante que o gestor analise as ideias iniciais para selecionar melhor as oportunidades, o plano deverá ser revisado e atualizado periodicamente para garantia de uma correta execução. O ponto de partida é planejar as atividades que deverão ser realizadas, incluindo tarefas, prazos e resultados almejados. É importante que se tenha clareza do que se busca para o plano e que se estabeleça um prazo para concluí-lo, caso contrário você nunca obterá uma versão final. Elaborar um plano de negócio é elaborar planos menores em cada área do empreendimento e nele deverão estar contidas as respostas a todas as perguntas apresentadas a seguir:

- Qual setor de atividade em que sua empresa atua?
- Qual enquadramento jurídico e tributário da sua empresa?
- Qual patrimônio líquido atual da empresa?
- Quais as principais mercadorias (produtos, serviços, ou soluções) comercializadas na empresa?
- Qual é o público-alvo, ou o segmento de mercado, que será atendido?
- Quais os principais concorrentes?
- Quais ações de promoção e divulgação que utiliza, ou pretende utilizar?
- Quais os seus fornecedores?
- Os custos totais (custos e despesas fixas e variáveis) e o valor das vendas ao mês?
- A frequência das compras?
- Qual o prazo médio de pagamento concedido pelos fornecedores?
- Qual o prazo médio de recebimento das vendas?

- Qual o investimento em capital fixo (máquinas, reformas/ampliações, mobiliários, equipamentos, entre outros)?
- Qual o investimento em capital de giro (matérias-primas, mercadorias, insumos, despesas variáveis entre outros)?
- Qual a estimativa do novo faturamento, após o investimento?

Deste modo, pode-se entender que o Plano de Negócios nada mais é do que uma forma de organizar e situar a empresa para que o empreendedor possa obter uma visão íntegra do seu empreendimento, que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu objetivo para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados. Vale lembrar que o Plano de negócios não precisa ser feito apenas em novos empreendimentos, podendo ser utilizado na empresa, para saber se o negócio está indo bem ou não e com ele ainda será possível se preparar melhor para situações adversas, criando planos concretos para enfrentá-las caso ocorram.

A seguir apresentamos um modelo de estrutura do Plano de Negócios de Dornelas (2008). Para ele, não existe uma estrutura que não possa ser modificada porque cada negócio tem as suas particularidades, deste modo é impossível estabelecer um padrão para a elaboração, impossível comparar uma empresa de serviços com uma empresa que fabrica por exemplo. Mas o que se deve entender é que existe uma estrutura mínima e o quadro a seguir mostrará qual é essa estrutura, que são seções muito bem organizadas que juntas proporcionarão um entendimento do negócio.

1.Capa.	A capa, apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do plano de negócios, pois é a primeira parte visualizada por quem o lê, devendo, portanto, ser feita de maneira enxuta e com as informações necessárias e pertinentes
2.Sumário.	O sumário deve conter o título de cada seção do plano de negócios e a página respectiva na qual se encontra, bem como os principais assuntos relacionados em cada seção. Isso facilita ao leitor encontrar rapidamente o que lhe interessa. Qualquer editor de textos permite a confecção automática de sumários e tabelas de conteúdo bastante apresentáveis.
3.Sumário	O sumário executivo é a principal seção do plano de negócios, pois fará



executivo.	o leitor decidir se continuará ou não a ler o documento. Portanto, deve ser escrito com muita atenção e revisado várias vezes, além de conter uma síntese das principais informações que constam do plano de negócios. Deve ainda ser dirigido ao público-alvo do plano e explicitar qual seu objetivo em relação ao leitor (por exemplo, requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes etc.). O sumário executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras para ser elaborada.
4.Análise estratégica.	Nesta seção, são definidos os rumos da empresa, sua visão e missão, situação atual, as potencialidades e ameaças externas, forças e fraquezas, objetivos e metas de negócio. Esta seção é, na verdade, a base para o desenvolvimento e a implantação das demais ações descritas no plano.
5.Descrição da empresa.	Nesta seção, deve-se descrever a empresa, seu histórico, crescimento, faturamento dos últimos anos, razão social, impostos, estrutura organizacional e jurídica, localização, parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirizados etc.
6.Produtos e serviços.	Esta seção do plano de negócios é destinada aos produtos e serviços da empresa: como são produzidos, quais os recursos utilizados, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos, o processo de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes atuais, a detenção de marca e/ou patente de algum produto pela empresa etc. Nesta seção, pode ser incluída, quando a informação estiver disponível, uma visão do nível de satisfação dos clientes com os produtos e serviços da empresa. Esse feedback é bastante importante, porque costuma oferecer não apenas uma visão do nível de qualidade percebida nos produtos e serviços, mas também guiar futuros investimentos da empresa em novos desenvolvimentos e processos de produção.
7.Plano operacional.	Esta seção deve apresentar as ações que a empresa planeja em seu sistema produtivo e o processo de produção, indicando o impacto das ações em seus parâmetros de avaliação de produção. Deve conter informações operacionais atuais e previstas de fatores como: lead time do produto ou serviço, percentual de entregas a tempo (on time delivery), rotatividade do inventário, índice de refugo, lead time de desenvolvimento de produto ou serviço etc.
8.Plano de recursos humanos.	Aqui devem ser apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa. Essas informações estão diretamente relacionadas com a capacidade de crescimento da empresa, especialmente quando ela atua em um mercado no qual a detenção de tecnologia é considerada um fator estratégico de competitividade.

	Devem ser indicadas as metas de treinamento associadas às ações do Plano operacional, as metas de treinamento estratégico, de longo prazo e não associadas diretamente às ações. Aqui também devem ser apresentados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando-se os esforços da empresa na formação de seu pessoal.
9.Análise de mercado.	Na seção de Análise de mercado, o autor do plano de negócios deve mostrar que os executivos da empresa conhecem muito bem o mercado consumidor de seu produto/serviço (por meio de pesquisas de mercado): como está segmentado, o crescimento desse mercado, as características do consumidor e sua localização, a existência de sazonalidade e ações para esse caso, análise da concorrência, sua participação de mercado e a dos principais concorrentes etc.
10.Estratégia de marketing.	Deve-se mostrar como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar clientes, manter o interesse deles e aumentar a demanda. Deve abordar os métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, principais clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como projeções de vendas.
11.Plano financeiro.	A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, por meio de projeções futuras (de quanto capital necessita, quando e com qual propósito) de sucesso do negócio. Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, três anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; necessidades de investimento; demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio, como faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (payback), taxa interna de retorno (TIR) etc.
12.Anexos.	Esta seção deve conter informações adicionais, julgadas relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que não pode ser esquecida é a relação dos currícula vitae dos sócios e dirigentes da empresa. Podem-se anexar ainda informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiros e resultados completos das pesquisas de mercado realizadas, material de divulgação do negócio, folders, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas etc.

Quadro 1: Estrutura 1 (Sugerida para pequenas empresas)

Fonte: Dornelas, 2008

## Capítulo VI

### **A importância do Marketing para as empresas**

*Edfran da Silva Cardoso*

É indiscutível que muitos gestores que falam de Marketing, confundem os processos e pouco se dedicam ao que é uma das ferramentas mais importantes para a gestão estratégica do negócio. O Marketing é formado por estratégias, técnicas e práticas com o objetivo principal de fazer o desejo virar necessidade para que o seu público-alvo/consumidor se sinta valorizado e que de fato tenha valor agregado na marca ou produto. Entretanto, o principal objetivo do marketing não é só vender algo. Tudo que envolve processos, tem uma pontinha do marketing, como: produção, logística, comercialização e pós-venda do produto/serviço.

O Marketing é a ciência e a arte de explorar, criar e proporcionar valor para satisfazer as necessidades dos clientes de um mercado-alvo com rentabilidade. O marketing identifica necessidades e desejos insatisfeitos. Ele define, mede e quantifica o tamanho do mercado identificado e seu potencial de lucro. Identifica com precisão quais os segmentos a empresa tem capacidade de servir melhor, além de projetar e promover os produtos e serviços adequados" (KOTLER, 2005, p. 13)

Observamos que empresários e investidores começaram a perceber sobre a necessidade do marketing para suas empresas como forma de investimento. Quando o foco é o cliente, todos os diferenciais disponíveis no mercado são bem-vindos. Na contemporaneidade, as empresas se apresentam diante de um novo cenário organizacional, estão buscando, cada vez mais, um melhor aproveitamento dos seus recursos, adotando sistemas eficientes, interativos e transparentes de comunicação. Elas vêm se remodelando, recriando, refazendo, mudando a sua cultura, repensando todos os seus conceitos para não ficar estagnadas ao passado, como cita Kunsch:

As organizações modernas assumem novas posturas na sociedade atual. A velocidade das mudanças que ocorrem em todos os campos impele as organizações a um novo comportamento institucional perante a opinião

pública. Elas passam a se preocupar mais com as relações sociais, com os acontecimentos políticos e com os fatos econômicos mundiais. (1997, p. 27)

Com o mercado mais exigente, a competitividade a nível global, o acesso a informação e o levantamento de dados recorrentes ao extraordinário desenvolvimento tecnológico, acaba despertando o sentimento de insegurança e medo. Uma boa estratégia é o uso de ferramentas na gestão das organizações, colaboradores engajados que abraçam a causa, estando totalmente motivados faz toda diferença para sobressair das condições adversas com total resiliência. É sobre este cenário que vamos nos debruçar no decorrer deste capítulo, apresentando conceitos de globalização, programas de estratégias de mudanças, responsabilidade social e monitoramento ambiental, com foco nas organizações e suas atuações neste novo contexto.

A

Globalização é o processo de interligação, interação e interdependência, entre os estados, indivíduos e organizações do mundo inteiro, que vem criando ciberespaços acelerando os meios de informação e comunicação, inserindo equipamentos de multimídia e multiplicando o uso da internet, alavancando o seu poder em massa, tanto em aspectos econômicos, sociais e políticos. Nos dias de hoje, o mundo passa pela revolução da sociedade da informação, na qual o surgimento da internet possibilitou uma comunicação direta entre as empresas e seus consumidores. Agora, conseguimos enxergar e mensurar grupos, cada vez mais segmentados dentro de um nicho de mercado, e isso criou a necessidade de estabelecer canais de comunicação direta entre empresas e clientes. Segundo Ianni,

A fábrica global instala-se além de toda e qualquer fronteira, articulando capital, tecnologia, força de trabalho, divisão do trabalho social e outras forças produtivas. Acompanhada pela publicidade, a mídia impressa e eletrônica, a indústria cultural, misturadas em jornais, revistas, livros, programas de rádio, emissões de televisão, videocliques, fax, redes de computadores e outros meios de comunicação, informação e fabulação, dissolve fronteiras, agiliza os mercados, generaliza o consumismo. Provoca a desterritorialização e reterritorialização das coisas, gentes e idéias. Promove o redimensionamento de espaços e tempos. (2002, p.19)

Observa-se que a globalização vem gerando mudanças no mundo por completo, trazendo alguns impactos, atingindo questões sociais tanto em relação ao empregado quanto para o serviço prestado. A busca pela mão-de-obra barata, informalidade, terceirização, automatização para aumentar a quantidade de vendas, mostrando que a mão de obra está sim, definitivamente, sendo substituída pelas máquinas, mudando os fluxos de capital, fluxos de informação, fluxos de tecnologia e assim, fazendo parte da interação organizacional.

Nesse contexto espacial, as organizações estão no processo de reestruturação no sentido tecnológico e olhando com outra perspectiva para ter um alongamento na atual visão de espaço. Observando as organizações como um sistema aberto, as mudanças organizacionais vêm acontecendo dias após dias em ritmo acelerado, tanto internamente como externamente no processo de transformação, preservação, dinamismo e aprendizagem, sempre relacionadas à concorrência, mercado, tecnologia, ambiente organizacional, visões e estratégias.

Partindo do pressuposto que empreendedores e organizações valorizam esses processos de mudanças, o mundo está cada vez mais competitivo e interligado, acontecendo o estreitamento de laços em relação aos negócios, tornando-os mais dinâmicos e complexos, e quem vai se destacar nessa nova mudança, serão as organizações que se encontrarão à frente dos concorrentes, prestando serviços e atendimentos diferenciados com novos programas de estratégias e mudanças como o *benchmarking*, *downsizing*, *empowerment* e reengenharia. Vamos entender um pouco mais sobre estes processos e o quanto contribuem para o negócio:

- ***Benchmarking***

*Benchmarking* é basicamente uma técnica que faz comparações, imitando e analisando as organizações, sendo elas concorrentes ou não, do mais vasto segmento, que tenham um exemplo de administração eficaz, identificando suas forças e fraquezas. Seu pilar é a busca das melhores práticas da administração, como forma de ganhar vantagens competitivas (MAXIMIANO, 2012). Levando em consideração que nem sempre o que serve para uma organização tem relevância para outra.

- ***Downsizing***

*Downsizing* em português significa “achatamento” e tem como base fazer com que a empresa chegue em seus objetivos e metas com um planejamento estratégico, segundo Lacombe:

*Downsizing* significa reduzir o tamanho de uma organização, especialmente pela redução planejada do número de empregados e de níveis hierárquicos, para reduzir custos e aumentar a flexibilidade e adaptabilidade da organização. Esse procedimento pode trazer vantagens em relação a esse objetivo, mas, se o processo for levado a extremos, pode causar problemas com a perda do espírito de equipe e da “memória” da organização, isto é, perda de pessoal experiente, que domina o know-how e o conhecimento do negócio. (2009, p. 275)

Nesse processo de “achatamento” é comum observar as deduções de custos e demissões passando por uma reformulação dos meios, já que é centralizada no setor de recursos humanos melhorando o desempenho e sobrevivência da organização.

- ***Empowerment***

*Empowerment*, sendo uma gestão estratégica, são basicamente dois fatores que apresentam um aumento bastante significativo, sendo eles a motivação individual e resultado. Jabbour e Santos (2013) sugerem que as

organizações sejam mais flexíveis e livres, dando votos de confiança para seus colaboradores, assim, aumentando o comprometimento e permitindo que as tomadas de decisões se desenvolvam em níveis mais baixos hierarquicamente da empresa.

- **Reengenharia**

Reengenharia é o processo em que as empresas vêm se repensando, reestruturando suas atividades, suas tarefas e a forma em que executam os seus negócios para promover mudanças nas organizações. A Reengenharia, de acordo com Silva (2008), é um método de reprojeter os processos dentro da empresa. Dessa forma a reengenharia é o meio para adaptar-se ao ambiente organizacional e obter maior eficiência.

Uma boa gestão nessa fase de mudança organizacional é de suma importância, para analisar, mudar e conseguir gerir fazendo acontecer de acordo com o esperado. Traçando as estratégias, compreendendo os processos, observando os comportamentos das pessoas e organizações para que se consiga mudança constante com eficiência e eficácia.

No meio disso tudo é importante pensar em todos os acontecimentos com projetos de marketing concatenados à Responsabilidade Social Empresarial que é uma forma de gestão empresarial, tendo como base em seus princípios, a ética e transparência, estreitando laços entre a empresa e o seu público de relacionamento. Em seus pilares entra questões como: Sustentabilidade da sociedade; equidade de gênero, inclusão social; preocupação com o meio ambiente; qualidade de vida, e principalmente o desenvolvimento humano.

Responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, [...] agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização [...] assume obrigações

de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos. (ASHLEY, 2002, p.98)

Em uma visão de longo prazo, o encaixe dessas relações depende da integração entre os aspectos sociais, ambientais e econômicos da sociedade para manter um equilíbrio. Ou seja, entende-se como responsabilidade social, ações que a empresa pratica além da sua obrigação legal. O

Marketing sempre deve ser pensado estrategicamente e com o entendimento que uma consultoria profissional pode auxiliar no alcance de um resultado melhor. Não basta pensar apenas em promoções, divulgações de modo aleatório da marca, sem refletir nessas decisões a longo prazo. Quantas empresas gastaram valores absurdos na gestão de marketing do seu negócio e não “saíram do lugar”, o marketing digital está aí para provar que se não feito da melhor maneira pode trazer resultados fantasiosos. Existem ferramentas capazes de alavancar um negócio de modo estruturado, é importante que o gestor conheça ou contrate uma consultoria capaz de trazer os resultados projetados.



## **Capítulo VII**

### **O Capital de Giro e sua necessidade.**

*Victor Santiago da Cunha*  
*Lourença de Sousa dos Santos Neta*

Comenta-se, com frequência que, um dos erros mais comuns que impedem os gestores de ter excelência na gestão financeira da empresa é a negligência do Capital de Giro. Este é um problema que muitas vezes tem início no momento de estruturação do Capital Social da empresa, visto que em algumas condições o gestor pensa que os valores que se referem a este capital são apenas para a abertura do negócio. É preciso ter o entendimento que este é um valor de segurança para manter o negócio funcionando até a empresa começar a ter receitas capazes de assegurar a integridade do negócio.

O capital de giro é um dos pilares que indicam se a saúde financeira do negócio vai bem ou mal. Problemas de capital de giro podem levar a pagamentos com juros, crescimento de pendências, ausência de recursos financeiros em momentos críticos e dependendo do caso, até mesmo a falência da empresa. Vamos tentar entender melhor o que de fato representa o capital de giro e como deve ser utilizado.

Em linguagem contábil, capital de giro é o Capital Circulante Líquido (CCL) que representa os Ativos Circulantes deduzidos dos Passivos Circulantes, o que a empresa dispõe deste modo é a sobra entre o que ela tinha no período designado e o que devia no mesmo período. Os ativos circulantes geralmente são bens representativos como os recursos financeiros que se encontram disponíveis para uso imediato ou no prazo de realização, mas é importante entender que é necessário reduzir os valores de dívidas do mesmo prazo referente ao período. Os valores disponíveis em conta caixa, conta bancária, aplicações financeiras de liquidez imediata, pagamentos a receber, e outros não estando comprometidos fazem parte da disponibilidade de giro do negócio.

Convém lembrar que para ser considerado capital de giro o bem deve ser de

fácil conversão, de rápida liquidez. Ativos Não Circulantes fixos portanto, não entram nessa conta, estes são de uso exclusivo para o funcionamento final da empresa (imóveis, máquinas, veículos e outros). Mas qual a necessidade de tais valores precisarem estar sempre disponíveis para a empresa? Por que a empresa tem que ter capital circulante líquido?

Suponhamos que a sua empresa vendeu um valor considerável do estoque a prazo e ela só receberá dois meses depois este valor, isso implica que durante o mês seguinte a empresa precisa de capital para continuar pagando suas despesas fixas. É aí que o capital de giro entra para pagar as despesas necessárias e manter o funcionamento da empresa neste mês. Precisamos dele também em períodos que as receitas não suprem o valor necessário para pagar as despesas, todo negócio possui um mês específico ou temporada em que vende menos, o capital de giro nesse caso vai garantir que a diferença que faltou na receita do mês não acarrete problemas no pagamento das despesas. Cada empresa tem uma necessidade de capital de giro diferente, em média se aconselha um orçamento de seis meses. Como calcular então adequadamente o capital de giro ideal para a sua empresa? Antes de irmos para o cálculo é importante citar que você precisa ter confiabilidade nos dados dos seus controles internos, é através destes dados que teremos os valores necessários para o cálculo.

Em primeiro lugar, vamos calcular o prazo médio das contas a pagar, faça uma média dos dias que você demora para pagar as compras feitas com todos os fornecedores, em um cenário específico digamos que metade destes pagamentos são feitos a vista e a outra metade em 30 dias, temos então uma média de 15 dias. Feito isso, calcule também o prazo médio de recebimento dos seus clientes, voltando ao cenário anterior digamos que metade dos seus clientes te pagam com 30 dias e a outra metade com 60 dias, temos uma média de 45 dias de prazo para receber. Neste cenário apresentado é percebido que a empresa tem o prazo de recebimento de 45 dias, mas paga com 15 dias seus fornecedores, temos uma diferença então de 30 dias em que a empresa ficará sem

receber, mas que ainda sim deve manter seus compromissos em dia, enxergou o problema?

Para calcular o valor ideal para esses 30 dias, primeiro devemos calcular o custo fixo do negócio (aluguel, energia, telefone e tudo que se mantenha fixo e ocorra independentemente da venda ou produção no negócio), feito isso, faça uma estimativa dos custos variáveis do negócio (Despesas que variam proporcionalmente de acordo com a venda ou produção do período, como impostos, matéria prima e comissão de venda). Com esses dois valores obtidos, faça uma média diária, encontraremos então um valor aproximado do custo da empresa por dia, multiplicando esse valor diário pelos 30 dias de prazo sem recebimentos encontrados antes, encontraremos então o valor ideal do capital de giro da sua empresa.

A falta de planejamento de uma organização é um dos fatores que tem trazido muitas decepções aos grandes e pequenos gestores, devido a falta de conhecimento e o interesse em buscar estratégias de manter uma empresa aberta, e com boas expectativas para o futuro da organização, através dos resultados financeiros da empresa. Sabe-se que uma das principais peças de uma empresa é analisar o seu capital de giro, ou se a empresa tem capital de giro, porque a partir dessa análise se terá uma previsão futura da empresa.

Deste modo, e entendendo como buscar estas informações “na ponta do lápis”, a necessidade do gestor entender o capital de giro é de suma importância para a saúde financeira da empresa, porque através da realização de uma análise das contas de cada mês ou de cada fechamento do exercício tem-se a noção de como o negócio está e se a empresa tem condições de fazer novos investimentos ou se ela precisa de reajustes para novas decisões do futuro da organização. Uma das melhores formas de avaliar uma empresa para obter o máximo de resultados possíveis utilizando as informações do capital de giro da empresa é fazendo a análise individualmente de cada etapa dos processo que geram gastos. A partir

desta análise das etapas é possível definir as metas que precisa ser trabalhadas e qual o capital de giro é necessário para que os processos analisados possam ser nutridos.

Muitas empresas têm grandes dificuldades na administração do seu capital de giro, devido o grande numero de clientes que estão em débito com a empresa, e para controlar melhor essa falha dos clientes o ideal é oferecer no momento da realização da venda, formas de pagamentos a curto prazo com melhores condições de desconto, vantagens na compras à vista, ou ate mesmo fazer uma renegociação da dívida para que o cliente consiga pagar o mais rápido possível e o capital não seja afetado.

Da mesma forma que os clientes atrasam suas dividas, a empresa também corre esse risco de inadimplência com os seus fornecedores ocasionando pagamentos de juros, multas e muitas vezes a empresa terá que arcar com processos judiciais para a cobrança dos valores. Por isso é importante que a se mantenha atenta aos vencimentos de títulos, assim evitando multas e juros desnecessários. Além das duplicatas a receber e duplicatas a pagar, que são itens muito importantes para o capital de giro funcionar dentro de uma empresa, temos o estoque, que é um dos itens que pode ser utilizado como uma boa estratégia de rotatividade. É necessário observar e controlar o estoque, estoque parado é prejuízo para a empresa, porque além de não receber por sua venda ainda terá que arcar com seu custo, não só de compra, mas de armazenamento, dependendo do ramo do negócio, de prazo de validade do produto, e muitas vezes podem acontecer problemas relacionados a perda.

Para evitar esses tipos de problemas inesperados, o controle dos estoques é muito importante, principalmente a partir do momento que o gestor ou gerente passa a saber como ocorrem suas vendas, conhece o período de menor e maior saída de devido produto, e se possível sabe lançar promoções de mercadorias que estão há um certo tempo paradas. Para muitas empresas, a administração do capital

de giro ainda é um dos principais desafios para os gestores. De fato nem todo empreendedor consegue formar um montante para dar continuidade de suas operações sem depender de empréstimos ou financiamentos. As maiores consequências da má administração de um capital de giro são: comprometimento das atividades da empresa, ou seja, a empresa passa a se endividar, não honrando seus compromissos com seus fornecedores passando a não conseguir fazer investimentos e conseqüentemente impede a expansão do negócio. Logo em seguida vem o acúmulo de dívidas, o empreendedor vendo que a empresa não tem capital de giro e que a atividade da empresa precisa ser mantida, ver a necessidade de um empréstimo ou financiamento ao banco, onde ocasiona aquela “bola de neve” de dívidas.

A indisposição com fornecedores devido a falta de pagamento das duplicatas, também ocasiona muitas consequências que impedem novas aquisições para o estoque da empresa gerando a falta de entrada das receitas. Tudo isso também gera a insatisfação dos colaboradores, devido os atrasos ou até mesmo a falta de pagamento de salários, o que gera a má qualidade na produção, ou serviço prestado, com isso gerando também uma imagem não muito agradável para os acionistas que estão sempre observando as empresas. Como observado, diversas são as causas dos problemas relacionados ao capital de giro, como a queda das vendas, aumento da inadimplência, aumento de despesas financeiras e operacionais. Entretanto, as soluções para resolvê-las também são inúmeras, como o desenvolvimento de um planejamento estratégico, manter uma reserva financeira, reduzir o ciclo econômico da empresa, maior controle da inadimplência, procurar a melhor forma de endividamento, combinando taxas reduzidas e prazo alongado, e a redução dos custos.

Um bom empreendedor não deixará sua empresa vir à falência se assim souber administrar, usando principalmente o conhecimento, a sabedoria em conjunto com a inteligência.

## **Capítulo VIII**

### **A Gestão de Pessoas como elemento importante para o sucesso empresarial**

*Ana Paula de Lima Oliveira*

Desde já, entendemos que a gestão de pessoas pode ser vista como um conjunto de técnicas, habilidades e métodos, cujo objetivo principal é administrar e potencializar a eficiência do capital humano dentro das empresas. Uma boa gestão é essencial para o sucesso de qualquer organização e com o passar dos anos, houve uma mudança significativa no que diz respeito a relação entre gestor e colaboradores, ou líderes e liderados, pois aquela concepção de um líder puramente autoritário e rígido, que não oferece espaço para opiniões da equipe, vem sumindo cada vez mais. Essa realidade pode ser vista, pelo esclarecimento e desenvolvimento das funções de líder e seus colaboradores. Outrossim, é muito comum tratar de assuntos relacionados à práticas de gestão de pessoas. A verdade, é que o capital humano e o relacionamento interpessoal dentro de uma organização são de extrema importância, entretanto, ainda mais importante é saber guiar as pessoas de forma com que elas apresentem um desempenho excelente, por isso, as técnicas de gestão de pessoas foram desenvolvidas por especialistas, que tem como principal finalidade evitar a perda de talentos e de produtividade no ambiente organizacional, facilitando o alcance de objetivos e buscando administrar bem o capital humano.

A gestão de pessoas tem como foco administrar os comportamentos internos, através de técnicas de motivação e treinamento, visando desenvolver e melhorar a administração e eficiência dos colaboradores dentro de uma empresa.

Uma gestão de pessoas diferenciada é capaz de melhorar a qualidade de vida e também a produtividade dos funcionários por meio de várias teorias, principalmente as que são baseadas na Psicologia Organizacional.

Portanto, foram definidas uma série de situações que possibilitam uma melhor administração de recursos humanos. Dessa forma surgiu a gestão de pessoas, que tem como pilar o envolvimento, capacitação e desenvolvimento dos colaboradores de uma empresa. A gestão de pessoas através de suas técnicas motivacionais, apresentam capacidades de desenvolvimento e participação nos processos decisórios da empresa, entre outras ações. Promovendo o desenvolvimento profissional e o bem-estar. Uma boa gestão de pessoas é capaz de aumentar a eficiência e reduzir a rotatividade de funcionários.

Segundo Chiavenato (2000) para uma empresa ser bem-sucedida, deve-se pensar em toda sua estrutura organizacional e para isso acontecer o capital humano é de fundamental importância.

Com a crescente globalização dos negócios e a gradativa exposição à forte concorrência mundial, a palavra de ordem passou a ser produtividade, qualidade e competitividade. (CHIAVENATO, 2000, p XI).

Por um longo tempo, portanto, se valorizou exageradamente o capital financeiro, como sendo o principal recurso da organização. Porém, a realidade é outra, pois o que se vê, em alguns casos, são grandes empresas com um elevado nível de capital financeiro que simplesmente desapareceram. Por causa desse cenário de instabilidade que houve mudanças significativas no cenário econômico e também cultural das organizações. Essas mudanças afetam diretamente todas as áreas dentro da empresa, por isso, se fez necessário mudar os profissionais e olhar com mais atenção ao principal e mais importante recurso das organizações, que é o capital humano (SANTOS, 2004).

Convém lembrar que as organizações são construídas de pessoas, mas estas em alguns casos não são adequadamente utilizadas e motivadas pelas empresas,

muitas vezes estão imersas a uma cultura organizacional “bitolada” e pequena, com lideranças igualmente obtusas, que se norteiam ainda na teoria da burocracia. Mesmo depois de anos, não evoluem e apresentam um contínuo pensamento obsoleto, enxergando as pessoas como máquinas e como tal devendo ser padronizadas e não as valorizam como pessoas que podem contribuir no desenvolvimento da organização.

É bem mais barato administrar inteligência, do que tocar a empresa exclusivamente com a força de capital financeiro, que depende da força humana. (CHIAVENATO,2000)

O capital somente será bem aplicado quando for inteligente bem investido e administrado. Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente etc. As empresas bem-sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização. (CHIAVENATO, 2000, p.2)

Devido a tantas mudanças, as organizações foram forçadas a olhar com mais atenção para o setor de gestão de pessoas. Pois, é por meio dele que se recruta, desenvolve e avalia toda uma organização. Foi necessário romper antigos paradigmas dentro das empresas que se tornaram tradicionais, tudo isso para se manter dentro do novo cenário cultural e econômico, que se encontra o mundo. Está sendo e será um grande desafio para a área de gestão de pessoas, abordar as pessoas como seres humanos, e não como um simples recurso organizacional. (CHIAVENATO,2000)

Pensando nisso, Bolgar (2002) mencionou que na medida em que as organizações vão mudando por causa das muitas pressões e por conta da alta competitividade, será mais frequente e presente os novos papéis do profissional de gestão de pessoas. Afirmou ainda que a meta responsável pela área de gestão de pessoas tem um nível maior de complexidade, múltiplas e interdependentes, os quais possuem um objetivo de criar valor e trazer resultados positivos para a



organização.

Os objetivos estratégicos da organização, nesse sentido, devem estar formados, de acordo com as metas da empresa. Cada setor possui uma meta a ser cumprida, estimulando assim o crescimento e a junção dos setores dentro da organização. (VILAS *et all*, 2009). O seu principal desafio é o de mudar o pensamento das organizações que insistem em ver a área de recursos humanos apenas como despesas dentro da empresa e não enxergam que esse setor é de extrema importância para a ascensão de qualquer negócio.

Segundo Pereira (2007), o mundo empresarial cobra cada vez mais a importância dos colaboradores estarem motivados no desempenho de suas funções, sejam eles internos ou externos, porque quando estão motivados, consequentemente os seus resultados se tornam mais satisfatórios para a empresa. Esse fator se dá em função do mundo corporativo estar absurdamente competitivo devido ao crescimento da Administração Estratégica e em um contexto globalizado que se torna cada vez mais exigente e que está exigindo também cada dia mais das organizações e de seus colaboradores.

Por causa deste cenário, as empresas estão investindo cada dia mais em um ambiente motivacional, de aprendizado e em programas de desempenho. Para assim obter resultados positivos e satisfatórios para a organização (MARINHO *et all*, 2014). Já é nítido, que o sucesso das maiores empresas se dá através do resultado de um ambiente motivacional, que tem como objetivo entusiasmar os colaboradores a se dedicar totalmente ao sucesso da organização, os fazendo se sentir importante.

Um clima organizacional estimulante proporciona aos colaboradores uma satisfação imensurável e um bem estar na atmosfera da organização. O colaborador é um ser vivo, e é através dessa energia da vida que as empresas devem se inspirar, cativar e motivar, colocar em movimento as pessoas para que assim possa gerar um comportamento positivo e amistoso dentro da organização. A empresa é

desafiada a ver o colaborador não apenas como um funcionário qualquer, mas como pessoas capacitadas de habilidades únicas e de uma riqueza intelectual diferenciada, capazes de gerar melhores resultados para a organização. (CASSOL *et all*, 2014).

A motivação, é uma ferramenta necessária, onde a conquista deve ser diária, pois seu resultado se dá através de como as pessoas são tratadas e vistas dentro da organização (CARVALHO *et all*, 2013). O departamento de gestão de pessoas é de extrema importância nesse processo, pois é ele que vai desenvolver técnicas e estratégias de integração entre todos os setores, elaborar análises comportamentais ou utilizar as já existentes e acompanhar descritivos de atividades dos colaboradores da empresa.

Será a gestão de pessoas que irá adquirir, usar, reter e avaliar os colaboradores dentro da organização, sempre de acordo com a políticas internas da empresa. A gestão de pessoas deve-se atentar e focar em reconhecer o talento do colaborador, fazer com que o mesmo se sinta motivado a continuar desempenhando sua função da melhor forma, e sendo visto como parte fundamental da organização.

Vale a pena lembrar também que empatia, humildade, demonstração de respeito e solidariedade são importantes na hora de analisar a motivação e o valor real dos colaboradores. Assim é necessário seguir alguns caminhos que são de fundamental relevância para o entusiasmo, que é o “pare de reclamar”, “eu motivo, tu motivas, eles motivam”, saiba a opinião do seu cliente interno, a importância do feedback (que é o retorno). Motivar também tem a ver com o ouvir e comunicar-se sem arrogância. Nesses pequenos passos que devem ser seguidos, a organização terá um colaborador motivado em seu local de trabalho, dando resultados positivos para a organização.

Nesse contexto, pode-se concluir que a área de gestão de pessoas, no decorrer da história passou por um longo e difícil processo de modificações, onde

teve que provar sua capacidade e funcionalidade, não foi uma tarefa tão fácil, mas felizmente deixou de ser vista como despesas para algumas organizações e passou a ser uma grande parceira, para que dessa forma fosse possível observar como é importante explorar o capital intelectual dos colaboradores dentro das organizações.

O trabalho desempenhado pelos profissionais de gestão de pessoas é de suma importância para o sucesso de qualquer empresa, analisando e desenvolvendo cada colaborador individualmente, colocando todos os setores lado a lado e engajados com os interesses da organização, cuidando sempre dos clientes internos e externos.

Administrar pessoas não é uma tarefa fácil e simples de ser executada. Por isso, a gestão de pessoas vem crescendo a cada dia, buscando novas maneiras de tornar melhor a vida do colaborador dentro das organizações, mostrando assim, como as pessoas são importantes, visando que uma organização de sucesso é construída basicamente de pessoas. Reflexo dessas mudanças são os crescimentos das organizações que possuem uma estrutura mais flexível, valorizando a cada dia seus colaboradores por meio de incentivos, motivações e qualidade de vida no trabalho.

## **Capítulo IX**

### **Princípio da Entidade: A importância da separação dos patrimônios**

*Aline Rodrigues de Araújo  
Guilherme Bortolon Paim*

Tendo em vista que a grande maioria dos estabelecimentos no Brasil é formado por Micro e Pequenas Empresas e que em sua maioria são geridos por pessoas que não receberam uma capacitação para ser empresário, muitos destes dão pouca importância na correta gestão patrimonial. Neste texto, trazemos como protagonista o Princípio da Entidade. Este tema hoje é legalmente abordado no CPC 00 (Comitê de Pronunciamentos Contábeis), mas era exposto na Resolução CFC 750/93, seção I Art. 4º, a qual foi escolhida para ser citada, visto que no CPC o assunto não está bem definido.

O Princípio da ENTIDADE reconhece o Patrimônio como objeto da Contabilidade e afirma a autonomia patrimonial, a necessidade da diferenciação de um Patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes, independentemente de pertencer a uma pessoa, um conjunto de pessoas, uma sociedade ou instituição de qualquer natureza ou finalidade, com ou sem fins lucrativos. Por consequência, nesta acepção, o Patrimônio não se confunde com aqueles dos seus sócios ou proprietários, no caso de sociedade ou instituição.

Parágrafo único – O PATRIMÔNIO pertence à ENTIDADE, mas a recíproca não é verdadeira. A soma ou agregação contábil de patrimônios autônomos não resulta em nova ENTIDADE, mas numa unidade de natureza econômico-contábil”

Dessa forma torna-se imprescindível a aplicação deste princípio, mesmo que seja classificado como uma empresa de porte pequeno, pois a não separação dos patrimônios pode levar a empresa à falência. Parece fácil na teoria, mas na prática estamos falando de não utilizar o patrimônio da empresa para uso pessoal ou

misturar o patrimônio de empresas (como filial e matriz), quando pensamos em algumas situações percebemos que isso é muito comum na gestão dos negócios, pois por diversas vezes utiliza-se o dinheiro do caixa para pagamento de obrigações da pessoa física, etc. Um dos tipos de negócios que mais têm dificuldades em adotar esse princípio, são as empresas familiares. Pode parecer uma tarefa fácil para o empresário, mas na prática não é bem assim. Na sua grande maioria o profissionalismo é deixado de lado e o emocional toma de conta da situação. Essa confusão patrimonial não deveria existir, mas existe, considerando que nem sempre o gestor consegue compreender que os ativos da empresa, são da empresa e não dos sócios.

É primordial a separação patrimonial da pessoa física e da jurídica para a saúde da empresa. Deve-se existir antes de tudo a definição do pró-labore, para que os sócios consigam manter-se com tal valor, sem fazer retiradas da empresa. Mas afinal, você sabe o que é o pró-labore? O pró-labore funciona como uma espécie de salário, pelo fato dos membros da sociedade não possuírem um “patrão”. Boa parte dos empresários registram o pró-labore com valor mínimo exigido por lei, mas “por de trás dos panos”, nos bastidores, a história é diferente, a retirada do caixa é muito maior que registrada na contabilidade da empresa, desta forma é de extrema importância a adequação por partes dos sócios para que não exista deficiência nos controles internos.

Outro exemplo a ser comentado, é no que se diz a respeito da organização quanto a sucedido e sucessor, pois em diversas situações há certo temor por parte do sucessor ao limitar financeiramente retiradas do sucedido. Essa situação se faz muitas vezes pelo fato de ser uma relação familiar, o que acaba prejudicando a empresa como um todo, por isso, as empresas familiares têm tantos obstáculos em seguir esse princípio.

E são grandes as consequências para a contabilidade quando não há essa correta separação, o estoque e o caixa são as contas da empresa onde isso pode

ocorrer com frequência. Podemos citar também sobre imobilizados, como alguns gestores não tem capacidade financeira para adquirir patrimônio, utilizam da liquidez da empresa. Um ótimo exemplo na aquisição de imobilizados é a compra de veículos. Por diversas vezes ocorrem situações no mercado em que carros são vendidos com descontos que chegam até a 20% para pessoas jurídicas, e alguns proprietários percebem neste momento a possibilidade de aquisição do bem. Esse posicionamento afeta o caixa e o patrimônio da empresa.

Outro fator bastante comum é a utilização do caixa da matriz para pagar contas das filiais, ou vice versa. Se ocorresse registros isso não teria nenhum problema, pois diversas empresas se mantêm assim no mercado, no entanto o problema são as operações não serem registradas, dificultando o uso da contabilidade para a tomada de decisão e resultando em estruturas contábeis (já estudadas anteriormente) tão importantes para a tomada de decisão na empresa sem nenhuma utilidade (ineficientes).

A seguir imagem do fluxo da conta caixa, que é responsável pelas entradas e saídas de numerários da empresa. As ações refletidas na imagem interferem no fluxo do caixa.



Imagem 1: Fluxo da conta caixa

Fonte: Elaborada pelos autores

Ao iniciar um negócio é preciso que se reflita sobre a importância de ter números corretos para tomar decisões rotineiras, reflita se é melhor registrar todos os acontecimentos nas condições de ter conhecimento da real situação da empresa. Estabeleça um pró-labore ideal para que possa ser comprometido com a situação da pessoa física, recebendo valores compatíveis para que não ocorra necessidade de recorrer a valores na empresa. Com o registro correto, e com a divisão de patrimônios adequada, propiciará conhecimento dos verdadeiros números da empresa sobre o valor do faturamento, do lucro, do caixa e de todos os valores importantes para o negócio.

## **Capítulo X**

# **Órgãos de Assessoramento e a importância da consultoria para as empresas**

*Durvaldo Gonçalves de Almeida Lima*

*Jessica Torres da Silva*

É de conhecimento geral que abrir um negócio nos dias atuais, principalmente no Brasil não é algo fácil. Existe um ambiente burocrático que faz com que o brasileiro desmotive, e que possivelmente fique longe de realizar seu sonho de ser tornar um empreendedor de sucesso. Uma das maiores dificuldades no processo de gestão do negócio é como fazer com que o mesmo permaneça ativo no mercado, como gerir e propiciar sucesso na empresa, sem que haja muitas perdas, ou prejuízos. No mercado existem sim muitas barreiras a serem vencidas, mas o que vai resultar no sucesso é o modo de enfrentar os problemas, é a determinação, o esforço de ir atrás do sonho, não somente de ganhar dinheiro e ter lucro, mas de levar algo que vai agregar valor para outras pessoas.

No cenário brasileiro, existem alguns tipos de empreendedores, como por exemplo, potenciais empresários com negócios; pequenos gestores, produtores rurais, etc, e dentre esses, há um crescimento de mulheres no mercado, se tornando empreendedoras, e uma quantidade limitada de jovens empreendedores.

Para o sucesso se percebe que o nível de escolaridade é importante, tanto para ingressar em novos mercados, como para se manter e garantir a sobrevivência da empresa, pois os empreendedores com alto nível de escolaridade tendem a iniciar sua empresa mais por oportunidade do que por necessidade (estudamos isso no capítulo I), devido o mercado ser mais aberto e “exigente”, a quem tenha conhecimento elevado, que saiba como planejar e tenha conhecimento de todos os instrumentos de gestão.



Normalmente, a denominação de “empresários” vai para aqueles que possuem uma empresa formalizada com CNPJ, denomina-se como “Potenciais empresários” aqueles que apesar de possuírem uma empresa, não precisam necessariamente ser formalizados com CNPJ, denomina-se como “Produtores rurais” aqueles que atuam na pesca ou na agropecuária mesmo se obtiverem ou não CNPJ.

Os empreendedores normalmente trabalham sozinhos, para evitar alto custo na contratação de funcionários, mas muitos para se manter no mercado buscam por pessoas qualificadas e com boas referências na área ofertada. Como saída para poupar gastos, principalmente no início, muitos se dividem nas tarefas da empresa, não se intimidam com o risco de fracassar nos negócios, há um receio de que se não planejarem bem podem fechar as portas antes mesmo de abrir. Para isso é necessário ter conhecimento do que estão fazendo, planejar bem suas metas, ter visão e valores de mercado, e traçar estratégias que façam com que o empreendimento tenha reconhecimento no mercado, é importante também valorizar as pessoas, pois só se cria algo dentro da organização quando existem pessoas envolvidas na causa da empresa.

Dentre tudo o que se sabe sobre empreender e como manter um negócio no mercado, o empreendedor deve entender que não é uma ilha, não está isolado e existem diversas instituições que podem assessorá-los. Existem órgãos que dão suporte para que permaneçam no caminho certo e muitos destes, totalmente gratuitos. Para novos empreendedores que estão surgindo no mercado, existem órgãos que podem assessorá-los melhorando seus projetos de forma clara e descomplicada.

Podemos começar citando o sistema chamado de “S”, ele não somente ajuda quem está iniciando uma atividade no mercado, mas também quem já está gerenciando uma empresa e deseja se manter na melhor forma na atividade. Esse sistema é um conjunto de organizações e entidades corporativas que visam treinar

o gestor, profissionalizá-lo, dar suporte no que for necessário, fazer consultoria, etc.

Alguns desses órgãos que fazem parte desse sistema S, são: SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial; SESC (Serviço Social do Comércio); SESI (Serviço Social da Indústria); SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio; SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural).

Segundo informações coletadas no próprio site do SEBRAE, ele “é responsável pelo direcionamento estratégico do sistema, definindo diretrizes e prioridades de atuação. As unidades estaduais desenvolvem ações de acordo com a realidade regional e as diretrizes nacionais. O SEBRAE é agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, mas não é uma instituição financeira, por isso não empresta dinheiro. Os empresários e empreendedores aprendem por meio de abordagens diferentes, que objetivam a aplicação prática do conhecimento.”

De acordo com o SENAI, organização voltado para as atividades industriais, o órgão “é uma das maiores redes privadas de soluções tecnológicas do Brasil, oferece apoio na forma de financiamento e infraestrutura para as empresas. Para inovar, as empresas precisam de estrutura, profissionais qualificados e investimentos. Nos momentos em que a economia desacelera e o custo do crédito se eleva, as pequenas e médias empresas enfrentam maiores desafios em busca de desenvolver novos produtos. ”

E como sabemos que as empresas precisam de suporte, para isso, segundo o SESC oferece “ aos Trabalhadores do Comércio de Bens, Serviços, Turismo, seus familiares e à sociedade oportunidades para viver melhor. Sem fins lucrativos, o Sesc integra o Sistema Fecomércio, e se destaca como uma das entidades de caráter social mais atuantes em todo o país. Entre as suas principais atribuições estão o planejamento e a execução de ações marcadas pela excelência nas áreas de

Educação, Saúde, Cultura, Lazer e Assistência, com vasta oferta de eventos e serviços, voltados prioritariamente à clientela comerciária.

Informações coletadas no SESI, citam que o órgão “ promove a melhoria da qualidade de vida do trabalhador na indústria e de seus dependentes por meio de ações em educação, saúde e lazer ”. E o SENAC é o programa que mais oferece cursos gratuitos, também como uma forma de ação social para mudar a vida dos trabalhadores, garantindo um futuro melhor.

Traz maior facilidade a entrada de seu aluno na área de mercado, criando assim banco de empregos, disponibilizando os currículos para as empresas que possam fazer a contratação de um bom profissional. O maior objetivo do projeto é levar o maior aprendizado possível ao aluno, para isso são oferecidas palestras, campanhas e visitas técnicas entre outras atividades extracurriculares. Todos esses benéficos são informados em seu site, oferecem serviços que agregam qualidade para os empreendedores e futuros empreendedores.

O SENAR faz parte do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – o PRONATEC garantindo oportunidade de realização de cursos para jovens e adultos. Tendo como princípios: Organizar, supervisionar e administrar em todo Brasil para garantir a formação do profissional rural e promoções sociais; expandir parcerias, garantindo uma consolidação pública; estimulação de pesquisas e processos rurais; expandir e fortalecer os processos rurais; promover a cidadania e boa qualidade de vida.

Todas essas instituições citadas têm como função promover a capacitação e aperfeiçoamento profissional, cada uma em sua área e são alguns dos órgãos principais que assessoram os empreendedores. Mas também existem outras instituições que só nasceram para auxiliar o empresário, é o caso das incubadoras que estão localizadas nas faculdades, os programas de empreendedorismo dos governos municipais, estaduais e federais, os bancos com políticas de financiamentos estruturadas aos pequenos negócios, os parques de inovação

tecnológicas e projetos sociais que os gestores podem buscar conhecer nos locais em que as empresas estão instaladas.

É importante também entender que não se pode gerenciar sozinho e que em algum momento é importante recorrer a serviços profissionais que o gestor ou futuro gestor entenda a importância da Consultoria Empresarial, o consultor é um profissional contratado que assume parte da responsabilidade em auxiliar os executivos e profissionais das empresas, fazendo *chek-list* de cada processo dos departamentos, buscando melhorar os comportamentos, e fazendo com que a empresa melhore seus relacionamentos profissionais.

O consultor tem um olhar extremamente amplo, ao ponto de enxergar os pontos fortes e fracos das empresas tanto na retenção de clientes, como na atração destes e estudar quais são os seus principais concorrentes. Com vários caminhos a percorrer, o consultor precisa pesquisar todas as alternativas com os resultados em mão, para tomar a melhor decisão que o mercado oferece, e levar a empresa ao crescimento, à satisfação dos clientes, e manutenção de todos os colaboradores motivados superando as metas estabelecidas ou acordadas entre os executivos da empresa.

Muitos empresários que estão no mercado ou que irão abrir seus negócios precisam entender a importância de contratar um bom consultor, por que é ele com toda sua bagagem que irá criar estratégias para levar a empresa ao sucesso, ter em mente a importância dele, faz com que pensamos no bem-estar da empresa, e não somente visando no gasto que irá ter contratando esse serviço.

Levando em consideração esses aspectos, no mercado há centenas de pessoas despreparadas tentando iniciar um negócio e essa é uma realidade que pode ser atenuada com a busca por profissionais qualificados que tenham conhecimento de planejamento de negócios, é importante o entendimento dos serviços gratuitos que são oferecidos pelo governo e por projetos sociais e órgãos

que dão orientação na gestão. O empresário só é alguém de sucesso quando reconhece que precisa de ajuda para gerir um negócio de sucesso.

# **Capítulo XI**

## **A importância do Administrador e do Contador para as empresas**

*Leandro Ramon Antunes Dias  
Lorena Resplandes de Oliveira*

### **O Administrador**

Muitas vezes ouvimos algumas pessoas com o discurso: “Todos nós somos administradores” e essa afirmativa é verídica dependendo do contexto que é aplicada, pois durante todo o dia tomamos decisões sobre vários tipos de assuntos, e o exemplo maior é em casa quando temos que decidir qual alimento comprar, qual conta pagar, em qual posto de gasolina abastecer, etc. Isso pode ser visto como administrar, mas as consequências destas decisões implicarão em resultados mais simples que afetarão apenas a nossa vida pessoal.

Quando tratamos de organizações, entretanto, devemos reconsiderar esse pensamento, pois os resultados afetam situações mais amplas e envolvem outras pessoas, deste modo administrar se torna algo mais profissional, e isso serve de alerta para os empresários brasileiros, onde em sua maioria, é composta por um “dono do negócio” ou mesmo em situações de empresas familiares, que muitas pessoas gerenciam, mas a imagem do administrador não se encontra presente. Esses tipos de organizações têm sua falência decretada por não ter uma direção adequada. O ideal é a contratação de um profissional capacitado e que se preparou para a gestão de negócios.

Os empresários brasileiros devem mudar o seu pensamento organizacional, que abordam a figura do administrador como necessária apenas em multinacionais. Afinal, você leitor iria procurar um tratamento odontológico com uma pessoa não graduada? Realizaria uma consulta em busca dos seus direitos constitucionais com a primeira pessoa que passasse pela rua? Óbvio que não, afinal é para essas

necessidades que existem os cirurgiões dentistas, os advogados, e demais profissionais qualificados no mercado. Portanto, com a sua empresa, essa busca por um profissional não deve ser diferente, pois advêm do seu negócio, que resulta em seu sustento e de demais pessoas ligadas à sua organização.

Devemos observar melhor esse tema, administradores se preparam de forma exaustiva, buscam conhecimento e se atualizam periodicamente para atender as mudanças organizacionais do mercado e gerir de forma eficiente, com ética e qualidade as empresas, sejam elas do primeiro, segundo ou terceiro setor. Não é qualquer profissional que cuidará da saúde financeira da sua empresa, e sim um administrador capacitado que tenha uma visão holística do seu negócio.

Mas afinal, qual a atuação do administrador nas organizações? O administrador visa minimizar gastos, otimizar processos e maximizar os lucros da organização com ênfase em quatro funções básicas: planejar, organizar, dirigir e controlar. Dentre as atividades a serem realizadas pelo gestor podemos citar quatro abordagens básicas:

1. Gestão de Pessoas – O foco é o capital humano da organização, atraindo e retendo os melhores profissionais disponíveis do mercado para suprir as necessidades organizacionais, desenvolvendo e motivando o quadro de colaboradores, potencializando suas habilidades através do conhecimento e incentivando atitudes empreendedoras que agregam valor no produto final a ser entregue ao consumidor.
2. Gestão Financeira – realizar o planejamento financeiro da organização, definindo os métodos para captação e aplicação dos recursos, assumindo o controle de caixa e analisando o giro de estoque em busca do *Just In Time*.
3. Marketing – diferente de publicidade, as funções do marketing estão diretamente ligadas na definição do produto e/ou serviço a ser disponibilizado no mercado, qual promoção aplicar para o alcance de

clientes, qual mercado e localidade apresentar e comercializar o produto definindo o público alvo a ser atingido.

4. Planejamento Estratégico – definição de ações a serem realizadas para o alcance das metas pré-estabelecidas, elaborando perspectivas voltadas para o financeiro, clientes e mercado, processos internos e aprendizagem e crescimento da organização.

Levando em conta o que foi apresentado, e além de toda teoria e prática recebida durante sua graduação, o administrador teve que se manter atualizado diante da tendência do mercado, desempenhando funções que proporcionarão melhores resultados para as organizações, respeitando o tripé da sustentabilidade, favorecendo o crescimento econômico com consciência de consumo e respeitando o meio ambiente, garantindo o bem estar de toda a sociedade.

## **O Contador**

O profissional contábil é de extrema importância para os negócios e para os empreendedores, mas em que sentido? Como ele pode ser uma influência no mundo dos negócios, e porque ele se destaca? Estas são as perguntas que serão respondidas neste texto. Os serviços contábeis são um dos mais procurados pelos empreendedores, sendo uma grande fonte de informação para o mundo dos negócios, para sua organização, controle, para que o empreendimento cresça seguro e que prospere. O contador é o profissional preparado para atender a exigências fiscais e financeiras do negócio, além de ser uma linha de *staff* de confiança com uma visão estratégica da organização.

Uma empresa sem contabilidade é uma empresa sem memória, pois falta informações necessárias para a tomada de decisões. O mercado está muito competitivo e exige que o usuário tenha informações tempestivas, concisas e de qualidade, o profissional contábil é responsável pela entrega destas informações que foram estruturadas em relatórios econômico-financeiros. Caso uma empresa



não tenha controles internos eficientes, não conseguirá acompanhar sua lucratividade, entender os seus resultados, conhecer seus custos, calcular os impostos incidentes sobre as mercadorias vendidas e sobre o lucro auferido, ficando sem conseguir condições para competir no mercado.

A importância do contador está também relacionada ao atendimento de obrigações acessórias, inclusas na legislação, bem como escolhas de regimes tributários que desencadeiam em um efetivo planejamento dos impostos da empresa. As organizações devem seguir legislações estabelecidas pelos governos municipal, estadual e federal, além de normas expedidas por agências reguladoras, órgãos fiscalizadores, e o profissional preparado para atender todas estas obrigações é o contador.

O Profissional Contábil segue a risca as normas brasileiras de contabilidade, as legislações trabalhistas e toda a legislação societária. Quem emprega, além de contribuir socialmente, precisa declarar todas as informações dos colaboradores ao governo e deste modo uma empresa que não possui contabilidade, tem uma probabilidade muito alta de não atingir os seus objetivos, além de ser multada pelo não cumprimento de suas obrigações.

Mas o empresário deve entender que necessita de um contador não só para atender a legislação fiscal e sim como forma de agregar mais valor ao negócio, pois uma das grandes causas da mortalidade é a falta de entendimento legal e da utilização dos recursos financeiros, que é algo que acontece desde a criação da empresa, e isso pode ser evitado com informações necessárias e uma observação mais rigorosa para que não ocorra falhas.

Dessa forma, quando se procura um contador para abrir uma empresa, além de todo o planejamento financeiro, é realizada uma consultoria, e é neste momento que o papel do contador fica nítido, o de orientar e entregar informações que auxiliarão o gestor na atividade e extrair do empresário o que ele realmente quer, quais os objetivos para que ocorra lucratividade e para que ele consiga dentro da

legislação o sucesso empresarial esperado. O Contador vai orientar o empresário dando dicas de como ele pode atingir seu sucesso no negócio, passando informações que serão aplicadas na melhoria e no crescimento, pois a orientação de um bom profissional pode fazer toda diferença.

## **Capítulo XII**

### **Regime de Tributação: A escolha adequada**

*Gabriel Porto Castro*  
*Josilene da Costa Santos*

Cogita-se que este é um conhecimento necessário para quem está planejando o seu negócio. Entender sobre o regime de tributação ideal. O regime tributário é um conjunto de normas que definirá quais são os impostos aplicados a empresa, como eles precisam ser pagos e em quais períodos. No regime tributário brasileiro existem três formas de tributação, Lucro Real, Lucro Presumido e Simples Nacional, que devem ser escolhidas criteriosamente.

Oliveira et.al. (2005, p. 40) cita que

Vale destacar que toda empresa tem por obrigação levar em conta as suas finalidades, o mercado, o ramo de atividade, a quantidade de funcionários, as despesas e as eventuais receitas, pois a escolha errada da forma de regime de tributação poderá acarretar em pagamentos elevados de impostos.

Vamos começar com o Lucro Real, para fins da legislação do imposto de renda, Lucro Real significa o próprio lucro tributável, e distingue-se do lucro líquido apurado contabilmente. De acordo com o Art. 247 do RIR/1999. Lucro Real é o lucro líquido do período de apuração ajustado pelas adições, exclusões ou compensações prescritas ou autorizadas pela legislação fiscal. A determinação do lucro real será precedida da apuração do lucro líquido de cada período de apuração com observância das leis comerciais.

Estão obrigadas à apuração do Lucro Real as pessoas jurídicas, conforme Art. 14 da Lei nº 9.718/1998:

- I – cuja receita total no ano-calendário anterior seja superior ao limite de R\$ 78.000.000,00 ou proporcional ao número de meses do período, quando inferior a 12 (doze) meses;

- II – cujas atividades sejam de bancos comerciais, bancos de investimentos, bancos de desenvolvimento, caixas econômicas, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedades de crédito imobiliário, sociedades corretoras de títulos, valores mobiliários e câmbio, distribuidoras de títulos e valores mobiliários, empresas de arrendamento mercantil, cooperativas de crédito, empresas de seguros privados e de capitalização e entidades de previdência privada aberta;
- III – que tiverem lucros, rendimentos ou ganhos de capital oriundos do exterior;
- IV – que, autorizadas pela legislação tributária, usufruam de benefícios fiscais relativos à isenção ou redução do imposto;
- V – que, no decorrer do ano-calendário, tenham efetuado pagamento mensal pelo regime de estimativa, na forma do art. 2º da Lei nº 9.430, de 1996;
- VI – que explorem as atividades de prestação cumulativa e contínua de serviços de assessoria creditícia, mercadológica, gestão de crédito, seleção e riscos, administração de contas a pagar e a receber, compras de direitos creditórios resultantes de vendas mercantis a prazo ou de prestação de serviços (factoring);
- VII – que explorem as atividades de securitização de créditos imobiliários, financeiros e do agronegócio.

Já o Lucro Presumido buscou ser uma opção para algumas empresas, com o intuito de facilitar o processo de tributação para algumas pessoas jurídicas, especialmente para médio e pequenos empreendimentos. As empresas optantes pelo lucro presumido não estão obrigadas a ter sua escrituração contábil especificando suas receitas e despesas, que indique seu lucro real, apenas possuir e escriturar o livro caixa conforme os princípios e formalidades previstos na legislação fiscal. Nesse regime, a pessoa jurídica pagará imposto com alíquota de 15% (quinze por cento) sobre o lucro presumido, conforme o Imposto de Renda. O art. 13, da lei 9.718 de novembro de 1998, informa que:

A pessoa jurídica cuja receita bruta total, no ano-calendário anterior, tenha sido igual ou inferior a R\$ 78.000.000,00 (setenta e oito milhões de reais), ou a R\$ 6.500.000,00 (seis milhões e quinhentos mil reais) multiplicado pelo número de meses de atividade do ano-calendário anterior, quando inferior a 12 (doze) meses, poderá optar pelo regime de tributação com base no lucro presumido. § 1º A opção pela tributação com base no lucro presumido será definitiva em relação ao todo o ano-calendário.

§ 2º Relativamente aos limites estabelecidos neste artigo, a receita bruta auferida no ano anterior será considerada segundo o regime de

competência ou caixa, observado o critério adotado pela pessoa jurídica, caso tenha, naquele ano, optado pela tributação com base no lucro presumido.

Isto significa que para optar por essa forma de tributação, deve-se atentar ao limite da receita bruta anual ou proporcional, quando o período for inferior a 12 meses, observando os valores citados acima. Vale frisar mais uma vez que essas informações de regime tributário foram pensadas para auxiliar empresários e gestores na tomada dessa decisão.

Bem, finalizaremos nossa série explicando sobre o Simples Nacional. O Simples Nacional é um regime de tributação voltado às empresas de Pequeno Porte e Microempresas. Sua maior característica é a simplificação da tributação através da utilização de uma única cobrança para impostos Federais, Estaduais e Municipais. Anteriormente, esses impostos eram cobrados de forma independente, ou seja, por meio de guias diferentes (com datas diferentes) e o pior, com alíquotas bem desfavoráveis, aliás, muitas vezes eram alíquotas dignas de grandes empresas. A partir de 2007 diversas empresas puderam aderir à esse sistema e assim, além de conseguirem pagar menores impostos, ainda passaram a ganhar pontos em licitações do governo, que dão preferência justamente às empresas presentes neste regime tributário.

É Quais as regras para estar no Simples Nacional? Assim como os Regimes Tributários anteriores, o Simples Nacional também possui algumas regras que devem ser seguidas, como por exemplo podemos citar a necessidade da empresa formalizar a opção no mês de janeiro, ou assim que iniciarem suas atividades. Em primeiro lugar, é imprescindível que a empresa esteja enquadrada na definição de Microempresa ou Empresa de Pequeno Porte, seguindo os faturamentos abaixo:

- Micro Empreendedores Individuais (MEI): R\$ 81.000,00 por ano;
- Microempresas: R\$360.000,00 por ano;
- Empresas de Pequeno Porte: R\$ 4,8 milhões por ano.

Além disso, existe uma lista de regras que, na verdade, restringem as empresas de optar pelo Simples Nacional. Veja a seguir algumas dessas restrições:

- Empresa que atue em atividades financeiras;
- Empresa que possua débito com o Instituto Nacional do Seguro Social, ou com as Fazendas Públicas Federal, Estadual ou Municipal;
- Empresa que preste serviço de transporte intermunicipal e interestadual de passageiros;
- Empresa que exerça atividade de importação ou fabricação de automóveis e motocicletas;
- Empresa que realize cessão ou locação de mão-de-obra;
- Empresa que se dedique ao loteamento à incorporação de imóveis;
- Empresa que exerça atividade de produção ou venda no atacado de cigarros, charutos, filtros para cigarros, armas de fogo, munições e pólvoras, explosivos e detonantes;

Quais as vantagens do Simples Nacional?

O Simples Nacional possui, além da já citada junção de tributos em uma única alíquota e da prioridade em licitações, outras vantagens que podem levar o empresário a optar por este Regime Tributário, é o fato, de grande parte das empresas participante deste regime, obter a dispensa da contribuição do INSS Patronal Sindical de 20%. Essa dispensa, obviamente, diminui o custo da empresa com encargos trabalhistas, além de condições especiais para participação em contratações públicas.

Como decidir qual o melhor regime tributário para o seu negócio? Diante das vantagens apresentadas, talvez pareça que o Simples Nacional seja a melhor escolha, mas é preciso ter atenção, afinal, nem só de vantagens esse regime funciona. Veja, o Simples Nacional faz seus cálculos a partir do faturamento anual, o que não necessariamente reflete os lucros da empresa. Em outras palavras, é

possível que embora a empresa obtenha um grande faturamento, ela esteja atuando no negativo, ou seja, pagará impostos maiores que em outros tipos de regimes.

Embora pareça óbvio, nunca é demais aconselhar os gestores e empresários a estudar bastante suas empresas. Escolher o Regime Tributário com o qual seu negócio trabalhará pode definir um gasto enorme e desnecessário. Por isso, é de suma importância conhecer todos os setores da empresa, entender seus segmentos e os de seus fornecedores. Além disso, vale estudar cada um dos Regimes Tributários existentes para que seja realizada a melhor escolha.

## **Capítulo XIII**

# **A Importância da Pesquisa de Mercado**

*Tamires Barreira dos Santos*

Atualmente, com a globalização e a competitividade entre as empresas, é preciso olhar não só para dentro da organização, como também para o seu ambiente externo para tentar sobreviver diante das crises e buscar por estratégias diferenciadas dos seus concorrentes. Neste aspecto, criou-se a necessidade de obter informações sobre o mercado, para auxílio na tomada de decisões, diminuindo assim as incertezas e conseqüentemente os riscos e erros. Esta prática baseada na gestão organizacional tem sido muito discutida a partir da emergência do conceito de pesquisa de marketing.

É notório também que alguns empreendimentos permanecem no mercado com as portas abertas por um curto prazo e é importante identificar essas causas, que por sua vez, pode ser em decorrência da falta destes adotarem a pesquisa de marketing como estratégia de mercado, destacando sua importância desde o período de amadurecimento da empresa até a procura por dados de mercado, controle de custos, estoque, reconhecimento do público estratégico, aceitação e satisfação do cliente, concorrência, dentre outros.

A pesquisa de mercado é uma ferramenta que possibilita aos gestores a obtenção de informações valiosas sobre o cenário em que atua ou que pretende atuar. Quanto maior o seu conhecimento sobre o mercado, clientes, fornecedores, parceiros, e até mesmo de seus concorrentes, melhor será o desempenho do seu negócio.

Sendo assim é fundamental que as empresas introduzam a pesquisa de marketing em seu desenvolvimento como estratégia de mercado, no intuito de obter um profundo conhecimento sobre o mesmo e em apropriar-se do máximo de informações valiosas, em especial do seu cliente. Além da importância de



entender melhor sobre os fatores que norteiam o ambiente, a pesquisa de marketing também pode ajudar a viabilidade da abertura de um negócio ou sua permanência.

É evidente que alguns tipos de cenários de mercado são ascendentes, mas isso não quer dizer que todos os empreendimentos têm uma garantia de sobrevivência e a adoção da pesquisa será estratégica na implantação do negócio bem como para a sua permanência. Conhecer o mercado é um passo fundamental para a aceitação e sucesso do produto ou serviço. Os gestores precisam obter informações necessárias na otimização de seus negócios para expandi-los e a forma mais segura de investir é estar sempre de posse de dados atualizados sobre o público estratégico e o mercado pretendido.

É necessário que a organização conheça muito bem o seu mercado consumidor para tentar compreender o comportamento destes consumidores e de suas preferências, buscando assim analisar corretamente como está a avaliação de sua imagem e de seus produtos, avaliar a satisfação de clientes, de seus hábitos de consumo, bem como avaliar se a comunicação institucional e promocional está surtindo efeito positivo nos consumidores.

As empresas que conseguem compreender como os consumidores respondem aos seus vários estímulos de marketing, e as diferentes características dos produtos, preços e apelos de comunicação terão uma grande vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Poderá identificar as necessidades atuais e futuras, melhorando o relacionamento com os clientes, afim de obter a confiança e a fidelidade destes, para poder planejar mais efetivamente a sua ação comercial.

Nesta totalidade é evidente a necessidade de se conhecer a significância sobre a pesquisa de mercado e suas características, comprovando que a mesma é um fator chave para qualquer empreendimento que procura se destacar no mercado e que se preocupa em agregar valor aos seus clientes.

Dentre os grandes objetivos do marketing existe o de identificar e satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes e se para identificar essas necessidades/desejos é necessário construir estratégias eficientes para atendê-las,

certamente é necessário informações. A pesquisa mercadológica deve ser realizada como um meio de verificar a viabilidade de um negócio/investimento ou mesmo com a finalidade de responder questões chaves sobre a empresa. A mesma também se presta a inúmeras finalidades como testar o marketing, do tipo antes e depois, para segmentar o mercado, bem como é útil aos estudos exploratórios para novos produtos e serviços.

Ela se faz necessária para tomar conhecimento das necessidades dos clientes, apurar e avaliar seus desejos, identificar e definir o melhor método para aproveitar a oportunidade que o mercado está oferecendo e ganha importância à medida que os empresários começam a perceber que o espaço no mercado está cada vez mais saturado, devido o aumento dos concorrentes e às mudanças frequentes e intensas no comportamento dos clientes, tornando assim o processo de decisão de marketing cada vez mais complexo.

Em momentos de grande incerteza, marcados por mudanças radicais em termos sociais, políticos e comportamentais, administrar uma empresa ou organização de qualquer natureza é uma tarefa árdua e se torna extremamente difícil. Sabe-se que o risco é inerente a qualquer negócio e que nenhuma organização, por mais sólida que seja, está livre dele. Assim, a tomada de decisão é fator chave desse processo, que conseqüentemente pode mudar a história de uma empresa em um período de curto prazo.

Como a pesquisa acaba possibilitando respostas em busca de entendimento das características do mercado, fica mais fácil de um gestor tomar as decisões cabíveis para a sua organização, ou seja, adotar estratégias competitivas e prevenir riscos relativos ao processo decisório. Isso porque a pesquisa pode reunir uma grande quantidade de dados qualitativos e quantitativos que pode auxiliar nas decisões mercadológicas, diminuindo o risco e potencializando os impactos positivos na organização.

O empresário que pretende consolidar-se no mercado deve estar atento e em constante acompanhamento, conhecer seus concorrentes e seus diferenciais,

definindo assim estratégias de forma que consiga uma posição atrativa para conquistar clientes. Neste sentido, a satisfação do cliente ganhou maior importância no contexto da gestão, sendo crucial para qualquer parceria de sucesso.

Ressaltando que os consumidores de hoje estão cada vez mais criteriosos e sofisticados, com isso os gerentes de marketing precisam estar atentos e com as melhores informações de como reagiram em relação aos seus produtos e serviços, uma vez que o ambiente se altera com tamanha rapidez. A pesquisa mercadológica conseqüentemente ajudará nesse fator, pois como foi relatado anteriormente, ela consegue apurar, identificar e verificar pontos extremamente relevantes diante do mercado competido e de seus consumidores.

Pela observação dos aspectos analisados, e utilizando-se da pesquisa mercadológica, levando em consideração as respostas advindas dessas definições, o gestor consegue enumerar as principais características voltadas à satisfação de seus consumidores, bem como a posse de informações estratégicas para manter os clientes e se sobressair diante da concorrência.

## **Referências Bibliográficas**

CEFIS. Demonstração do Resultado do Exercício. Disponível em: <<https://blog.cefis.com.br/dre/>>. Acesso em 25 de março de 2019.

DORNELAS, J.C.A. Empreendedorismo: Transformando ideias em Negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2008

GAZOLA, Miguel. **Contabilidade Tributária: análise dos reflexos decisórios da escolha da empresa de pequeno e médio porte pelo regime de tributação: lucro real, lucro presumido e simples nacional**. São Paulo, 2012.

IANNI, O. **Teorias da Globalização**. Rio de Janeiro: Editora Civilização, 2002.

IUDÍBICUS, Sérgio de, MARION, José Carlos. **Curso de Contabilidade para não Contadores**. Editora Atlas. 8ª Edição. São Paulo: 2017.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed Sao paulo: Prentice Hall, 2000 0 Marketing sem segredos. Porto Alegre: Bookman, 2005

KUNSCH, M.M.K. 1997. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo, Summus.

MONTEIRO, José Carlos Braga. **Regime de Tributação – Conceito**. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/2407/regime-de-tributacao-conceito/>. Acesso em: 06 abril. 2019.

OLIVEIRA, Gustavo Pedro de. **Contabilidade Tributária**. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, Leonardo. Balanço Patrimonial: O que é, para que serve e como analisar. Disponível em: <<https://capitalsocial.cnt.br/balanco-patrimonial/>>. Acesso em 25 de março de 2019

OLIVEIRA, Luís Martins de. et al. **Manual de Contabilidade Tributária**. 14 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2015.

PÊGAS, Paulo Henrique. **Manual de Contabilidade Tributária**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, Lei Nº 9.430, de 27 de dezembro. **Pagamento por estimativa**. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9430.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9430.htm). Acesso em: 07 abril. 2019.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, Lei Nº 9.718, de 27 de novembro. **Do imposto sobre a renda**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9718compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9718compilada.htm). Acesso em: 07 abril. 2019.

SEBRAE NACIONAL. Planilha ajuda a fazer fluxo de caixa da sua empresa.

Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planilha-ajuda-a-fazer-fluxo-de-caixa-da-sua>

empresa,adf8d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 6 de abril de 2019.

SEBRAE. **Regime Tributário: saiba qual é o certo para a sua empresa**.

Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/simulador-simples-ou-lucro-presumido-qual-o-melhor-para-sua>

empresa,d4a81e0933e5a410VgnVCM2000003c74010aRCRD. Acesso em: 06 abril de 2019.



